

Terhi von Schönan

SUORITUSARVIOINTIJÄRJESTELMÄN
LUOMINEN
CASE – ANTINASU & RATSULA OY

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Ylempi AMK

2014

SUORITUSARVIOINTIJÄRJESTELMÄN LUOMINEN CASE – ANTINASU & RATSULA OY

von Schöneman, Terhi
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, Ylempi AMK
Huhtikuu 2014
Ohjaaja: Suvanto, Mari ja Nokkonen, Sirpa
Sivumäärä: 56
Liitteitä: 11

Avainsanat: suorituksen johtaminen, henkilöstön motivointi, suoritusarviointijärjestelmän luominen, suorituksen arviointi, palkitseminen

Opinnäytetyön aiheena oli luoda kohdeorganisaatiolle laadullisen tutkimuksen kautta toimiva suoritusarviointijärjestelmä. Tutkimuksen tarve nousi esille yrityksen tarpeesta tehdä Ratsulan sisäänostajien (tuotepäälliköiden) ja heidän avustajiensa (tuotevalvojien) toiminnasta ja yhteistyöstä enemmän kommunikoivaa ja tavoitteellista. Myös tehtävien tasa-arvoistaminen ja ansioiden mukainen palkitseminen olivat tärkeässä roolissa. Tutkimusongelmana oli, miten kohdeorganisaatioon tulisi luoda toimiva ja oikeudenmukainen suoritusarviointijärjestelmä.

Tutkimuksen teoreettisessa osassa keskityttiin suoritusjohtamiseen, henkilöstön motivointiin, suoritusarviointiin ja palkitsemiseen. Tämän osuuden pohjalta luotiin pohjaa asiantuntijahaastatteluiden ja kyselyiden teemoille ja itse järjestelmän konkreettiseen rakentamiseen.

Empiirisessä osiossa sovellettiin teoreettisessa osiossa esiin tulleita näkemyksiä. Tehtiin yritysvertailu Ratsulan ja toisen yrityksen välillä, jossa on käytössä suoritusarviointijärjestelmä, haastateltiin suoritusjärjestelmäasiantuntijoita ja toteutettiin kysely tuotepäälliköille ja tuotevalvojille nykyisistä toimintatavoista ja toiveista sen kehittämisen suhteen. Lisäksi tuotevalvojat ja tuotepäälliköt saivat täytettäväkseen jo olemassa olevan tuotevalvojan toimenkuvan perusteella luodun suoritusarviointilomakkeen ja kertoa siitä mielipiteensä.

Suoritusarviointijärjestelmä tulee rakentaa niin, että se tukee yrityksen muita arvoja ja strategiaa. Järjestelmää koskevat henkilöt on hyvä ottaa mukaan järjestelmää suunniteltaessa ja ihmisten tulee kokea järjestelmän olevan oikeudenmukainen. Tavoitteet tulee olla saavutettavissa, mutta ei liian helposti. Arvioitavan henkilön rooli tulee määritellä, mitä se on parhaimmillaan ja muodostaa tästä arviointijärjestelmän korkeimman mahdollisen saavutettavissa olevan määreen. Järjestelmä tulee esitellä henkilöstölle pilottijärjestelmänä ja kokeilla sitä tietyn ajanjakson verran ilman, että siihen sidotaan palkitsemista. Onnistuakseen suoritusarviointijärjestelmä vaatii sitoutumista, työtä ja järjestelmällistä tavoitteiden ja tulosten seurantaa.

Tutkimuksen tulosten pohjalta luotiin uusi versio suoritusarviointitaulukosta, alustava pisteytysjärjestelmä/tulostaulukko, kolmijakoinen palkkioidenjakotaulukko ja ohjeistus tuotevalvojien ja päälliköiden tapaamisiin. Tuloksena syntyi myös vuosikallenterin ohjeistamaan heidän toimintaansa kuukausitasolla.

CREATING OF A PERFORMANCE MANAGEMENT EVALUATION SYSTEM CASE – ANTINASU & RATSULA OY

von Schöneman, Terhi

Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

April 2014

Supervisor: Suvanto, Mari and Nokkonen, Sirpa

Number of pages: 56

Appendices: 11

Keywords: performance management, motivation of human resources, performance management evaluation system, evaluation of a performance, rewarding system.

Subject of this thesis was to create an effective performance measurement system to the Ratsula by making a qualitative research. The need for research arose from a need to make Ratsula buyers (product managers) and their assistants (product controllers) activities and cooperation more communicative and goal-oriented. Also, the tasks of equal merit and in accordance with rewards were in an important role. The research problem was how to establish an effective and fair performance evaluation system to the organization.

In the theoretical portion of the research was focused on the performance management, the motivation of human resources, performance evaluation and rewarding. It created the base of the expert interviews and questionnaires themes and the system itself to concrete the construction.

The empirical part was applied in the theoretical section of views emerged. There was made a compare with Ratsula and the other company, where there is a running performance management evaluation mechanism, interviewed experts form the system of performance and conducted a survey of product managers and product controllers of the current practice and the wishes of the developments with regard to. In addition, product controllers and product managers got their selves to fill up a form to evaluate the product controller's work regarding to the already existing job description and tell their opinions from it.

The performance evaluation system should be constructed in such a way that it supports the company's other values and strategy. It's important to attend people to the system design, and that they feel the system to be fair. The settled aims should be attainable, but not too easily. A review of the person's role will be to define what it is at its best, and this forms a system to assess the highest attainable attribute. The system should be presented the staff as a pilot system and try it for a certain period of time without being tied to rewards. To succeed in the performance appraisal system requires a commitment, labor, and systematic monitoring of objectives and results.

Based on this study, there was made a new version of the performance evaluation form, the initial scoring system / scoreboard, a tripartite commission allocation table, and instructions for the product controllers and managers meetings. The result was the annual-calendar and guidance for their activities on a monthly basis.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT.....	6
2.1	Kohdeorganisaation esittely.....	6
2.2	Yrityksen organisaatiokaavio	7
2.3	Tutkimuksen tausta ja lähtötilanne	8
3	TUTKIMUKSEN TAVOITTEET	10
3.1	Tutkimuksen rakenne ja viitekehys	11
3.2	Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät	12
4	SUORITUSJOHTAMINEN JA HENKILÖSTÖN MOTIVOINTI.....	17
4.1	Suorituksen johtaminen	17
4.2	Henkilöstön motivointi	19
4.3	Motiiviteoriat käyttäytymisen taustalla	19
4.4	Suorituksen arviointi ja palkitseminen motivoinnin keinoina	21
5	SUORITUSARVIOINTI.....	23
5.1	Tavoitteiden asettaminen	23
5.2	Arviointikriteerit ja henkilökohtaiset mittarit	24
5.3	Suoritusarviointitaulukon muodostaminen	25
5.4	Tulos- ja arviointikeskustelu.....	28
5.5	Arviointijärjestelmien oikeudenmukaisuus	29
6	PALKITSEMINEN	31
6.1	Palkitsemisperusteet ja rakenne	32
6.2	Palkitsemismallit.....	33
6.3	Palkitsemisen tavoitteet ja vaikutukset	35
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	36
7.1	Yritysvertailu Fiblon Oy/ Antinasu & Ratsula Oy	36
7.2	Asiantuntijoiden teemahaastattelut	38
7.3	Tuotevalvojakysely	43
7.4	Tuotepäällikkökysely	46
7.5	Suoritusarviointilomake.....	49
8	JOHTOPÄÄTÖS.....	53
	LÄHTEET.....	55
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Ihmisten johtaminen on taitolaji, johon toisilla on luontaisempia ominaisuuksia kuin toisilla. Vaikka sanotaan, että johtajiksi synnyttään, niin sitä myös voi opiskella, tutkia ja siinä pystyy kehittymään. Kautta ihmiskunnan ihmisiä on johdettu toimimaan tavoitteita kohti. Muuttuva maailma ja uudet sukupolvet tuovat omat haasteensa johtamiseen ja siinä onnistumiseen. Siksi aihe on aina ajankohtainen ja tärkeä.

Työelämässä ollessamme teemme joka päivä erilaisia työsuorituksia. On erittäin tärkeää, että tiedät mitä sinulta odotetaan ja pystyt myös itse arvioimaan omaa suoritus-tasi. Työpanostasi varmasti arvostetaan, mutta mistä tiedät, miten voisit suoriutua työssäsi vielä paremmin?

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Antinasu & Ratsula Oy:lle tapaus-tutkimuksen kautta toimiva ja tuloksellinen suoritusarviointijärjestelmä. Järjestelmän avulla on tarkoitus kehittää tuotepäällikön ja tuotevalvojan välistä yhteistyötä kes-kustelelevampaan suuntaan. Sen avulla tuotevalvoja saa konkreettisemmin tietää, mitä häneltä odotetaan ja miten hän on tehtävistään suoriutunut. Tavoitteena on myös se, että tuotevalvoja pääsee kertomaan paremmin omia ideoitaan toiminnan parantami-seksi.

Tutkimuksen aihe tuli kohdeorganisaation tarpeesta kehittää toimintaansa ja tahdosta varmistaa, että tuotevalvojen palkitseminen on oikeudenmukaista. Oli ilmennyt, että vastuualueiden suuruudessa saattoi olla isoja eroja ja tuotevalvojan tehtävää hoi-detaan eriarvoisesti. Tavoitteena oli myös motivoida tuotevalvojia tekemään par-haansa jokapäiväisessä työssään.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

2.1 Kohdeorganisaation esittely

Kohdeyrityksenä toimii Antinasu & Ratsula Oy. Käytän työssä yrityksestä tästedes nimeä Ratsula. Yritys on vuonna 1924 perustettu porilainen vaatteita, kenkiä, kosmetiikkaa ja sisustustuotteita jälleenmyyvä muotitavaratalo. Yrityksellä on Porissa kaksi myymälää, Antinkadulla sijaitseva neljässä kerroksessa toimiva muotitavaratalo, jossa myydään naisten, miesten ja nuorten vaatteita, asusteita, kenkiä ja kosmetiikkaa ja kävelykadun varrella sijaitseva Casa Ratsula, joka on keskittynyt kodin sisustustuotteisiin, asusteisiin ja vaatteisiin. Uutuutena Casa Ratsulassa on syksyllä 2013 avattu kellarikerrokseen uusi myymälä; Mini Ratsula, jossa myydään tunnettujen tuotemerkkien lasten vaatteita. Yrityksen liikevaihto vuonna 2013 oli n. 9,5 milj. euroa.

Ratsula on satakunnan alueella hyvin tunnettu perheyritys, joka toimii jo neljännessä sukupolvessa. Vuonna 2013 yrityksen henkilöstöön kuului 76 henkilöä. Henkilöstö muodostuu johtoryhmästä, toimistohenkilöistä, ompelimosta, somistajasta, varastotyöntekijästä, kerrospäälliköistä ja myymälähenkilöstöstä (Kaavio 1.) (Eväsreppu 2013.)

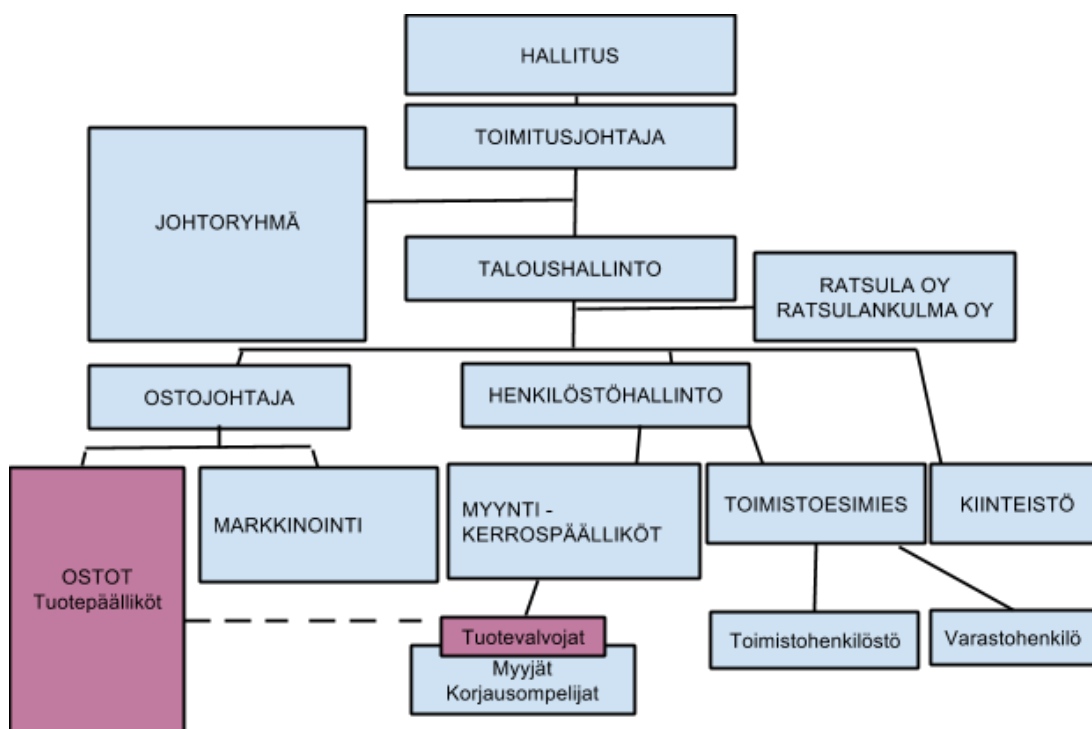
Yrityksessä panostetaan palveluun ja sen laatuun. Se on osa yrityksen strategiaa ja myös kilpailutekijä, kun muut saman alan yritykset panostavat asiakkaiden itsepalvelutason nostamiseen.

Ratsula kuuluu valtakunnalliseen MODA-ketjuun eli Texmoda Fashion Group:iin, joka on 1997 perustettu Suomen suurin naisten ja miesten pukeutumisen erikoisliikeketju. Palvelevia MODA -merkkimyymälöitä on Suomessa 39 kappaletta. MODA-ketjuun kuulumisen myötä Ratsulan tuotevalikoimaan kuuluu laadukkaiden kansainvälisten tuotemerkkien lisäksi STI -mallisto, jonka tuotteet ovat myynnissä vain MODA-ketjussa. MODA-ketjun myötä Ratsulassa on käytössä MODA-kanta-asiakasjärjestelmä, jonka asiakkaat voivat kerryttää ja käyttää ostohyvitystä ympäri Suomea. Samoin mm. kassaohjelmat ja tietotekninen tuki on yhteinen muiden MO-

DA-merkkimyymälöiden kanssa. Osuuskuntaan kuuluu yli 40 eri jäsenyritystä, joiden yhteenlaskettu myynti oli vuonna 2012 yli 100 miljoonaa euroa. (MODA:n www-sivut 2013; Eväsreppu 2013.)

2.2 Yrityksen organisaatiokaavio

Yrityksen organisaatiokaavio (Kaavio 1.) kuvaa Ratsulan henkilöstön suhteita toisiinsa. Tässä tutkimuksessa keskitytään tuotepäälliköiden eli ostajien ja tuotevalvojien suhteeseen ja sen toiminnan kehittämiseen. Tuotevalvojat toimivat kerrospäälliköiden alaisuudessa, mutta heillä on myös lisäksi yhteys tuotepäälliköihin. He ovat osa myymälähenkilöstöä, mutta he ovat enemmän vastuussa tietyn tuotemerkin tai tuoteryhmän tuotteista ja niiden myynnistä. Kaavio on hieman muokattu versio yrityksen virallisesta organisaatiokaaviosta, sillä tuotevalvojien asema ei tule virallisesta kaaviosta ilmi.



Kaavio 1. Antinasu & Ratsula Oy:n organisaatiokaavio

2.3 Tutkimuksen tausta ja lähtötilanne

Yrityksessä on mahdollisuus edetä myyjästä tuotevalvojaksi. Tuotevalvoja on vastuussa mm. oman osastonsa tietyn tuoteryhmän tai toimittajan tuotteiden esillepanosta, myynnistä ja alehinnoittelusta. He toimivat sisäänostajien apuna informoiden tätä joko liikkuvasta tavarasta tai ei niin liikkuvasta tavarasta. He saavat työpanoksestaan erillisen korvauksen ja enemmän vastuuta. Jokaisella Ratsulassa myynnissä olevalla tuotemerkillä/ -ryhmällä on oma tuotevalvojansa. Tarkempi tuotevalvojan toimenkuvan esittely (LIITE 1).



Kaavio 2. Tuotevalvojan toimintaprosessikaavio

Tuotevalvojan toimintaprosessikaavio (Kaavio 2.) kuvaa tuotevalvojan toimintaprosessia yhden sesongin aikana. Tämän työn tarkoituksena olisi tarkoitus kehittää tuotevalvojen toimintaa enemmän valvotuksi ja motivoivammaksi. Yrityksessä on tällä hetkellä 7 sisäänostajaa eli tuotepäällikköä ja heillä jokaisella on omat tuotevalvojansa. Heitä on yhteensä n. 35 henkilöä eri puolilla myymälää. Tämänhetkinen tuotevalvojen palkkiojärjestelmä koostuu kiinteästä kuukausipalkkiosta riippumatta siitä, miten hyvin tai huonosti on tehtävästään suoriutunut.

Ennen tutkimuksen käynnistämistä Ratsulassa ei ollut systemaattista seurantaakaan siitä, miten tuotevalvojat tehtävistään suoriutuivat. Tähän on tarkoitus saada muutosta arviointiasteikolla, jonka mukaan hyvin suoritetusta tehtävästä voisi saada tuntuvamman palkkion. Asteikon tarkoitus on saada tuotevalvoja innostumaan ja motivoitumaan tehtävästään enemmän ja ylipäättään enemmän tietoisiksi siitä, mitä häneltä odotetaan.

3 TUTKIMUKSEN TAVOITTEET

Tutkimuksen tavoitteena on määritellä ja muodostaa asiantuntijahaastatteluiden, tuotevalvoja- ja tuotepäällikkökyselyn kautta suoritusarviointimittaristo ja palkitsemisjärjestelmä. Sen myötä tuotevalvojat ja -päälliköt asettavat toiminnalle yhteiset tavoitteet ja seuraavat yhdessä niiden toteutumista. Tutkimuskysymyksenä voidaankin pitää: Miten Ratsulalle luodaan toimiva suoritusarviointijärjestelmä mittaamaan tuotevalvojien onnistumista tehtävissään?

Tutkimuksen alakysymyksiä ovat:

- Mikä henkilöstöä motivoi?
- Miten järjestelmä saadaan oikeudenmukaiseksi kaikkien kannalta?
- Mitkä ovat sopivia mittareita tähän järjestelmään?
- Miten palautteenanto tulisi suorittaa?
- Kuinka henkilöstöä tulisi palkita onnistuneesta tuloksesta?
- Miten toimintaa tulisi arvioida ja mitata?

Tutkimuksella halutaan varmistaa, että järjestelmästä saadaan toimiva ja että tuotepäälliköiden ja -valvojien mielipiteet otetaan huomioon järjestelmää rakennettaessa. Näin pyritään saamaan heidät sitoutumaan yhteiseen toimintaan ja osallistumaan sen kehittämiseen.

Yrityksessä ei ole aikaisemmin tehty vastaavanlaista tutkimusta, joten yrityksessä on todennäköisesti monenlaisia toimintatapoja käytössä. Näistä toimintoja olisi tarkoitus kehittää ottamalla käyttöön toimivimmat ja tehdä toiminnasta yhtenäistä.

3.1 Tutkimuksen rakenne ja viitekehys

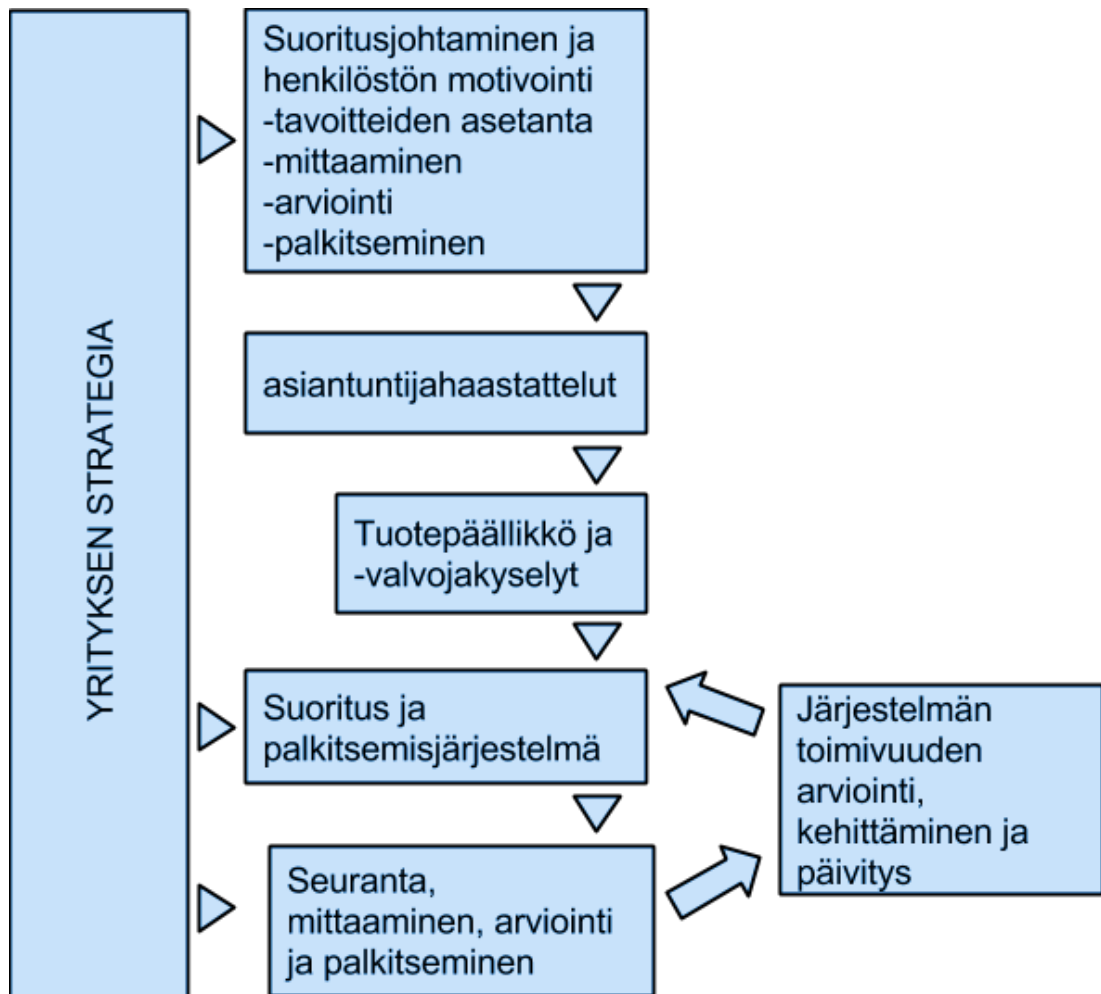
Tutkimuksen rakenne on muodostettu sellaiseksi, että sen kautta pyritään saamaan mahdollisimman perusteelliset tulokset tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Aluksi tässä tutkimuksessa pyritään löytämään vastauksia tutkimuskysymykseen aiheetta käsittelevän teorian kautta. Seuraavaksi on tarkoitus suorittaa asiantuntijahaastatteluita kokemusperäisen tiedon ja vinkkien saamiseksi oman järjestelmän luontia varten. Sitten selvitetään, mikä on tuotevalvojen tämänhetkinen toimintaprosessi ja lähtötilanne sekä miten sitä haluttaisiin kehittää. Kyselyiden, haastatteluiden ja teorian pohjalta suunnitellaan ja luodaan suoritusarviointimittaristo ja -järjestelmä.

Toiminnan keskiössä ovat tuotevalvojat, -päälliköt, suoritusjohtaminen, motivointi, tavoitteiden asettaminen, suorituksen arviointi ja palkitseminen. Näihin teemoihin tutustutaan tutkimuksen keskivaiheilla. Teorian kautta pyrittiin löytämään perusteluita valittuihin toimintatapoihin.

Tutkimuksen lopussa esitellään tulokset, joiden perusteella arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja luodaan kohdeyritykselle pilottijärjestelmä suorituksen arviointiin ja palkitsemiseen.

Tutkimuksen viitekehys yhdistää tutkimuksen teorian ja käytännön osuuden yhdeksi kokonaisuudeksi. Ydin muodostuu yrityksen strategiasta, joka on olla Suomen paras palveleva muotitavaratalo.

Tärkeää on myös järjestelmän toimivuuden mittaaminen ja seuranta. Pilottijakson aikana arvioidaan miten asetettu järjestelmä toimii, missä onnistuttiin ja mitä voitaisiin vielä parantaa, ns. virittää mittareita uudelleen. Tällöin tullaan toiminnan kehittämisessä alkuun, jolloin kehittämisprosessia voidaan miettiä uudelleen. Tutkimuksen viitekehys löytyy kuvasta 2.



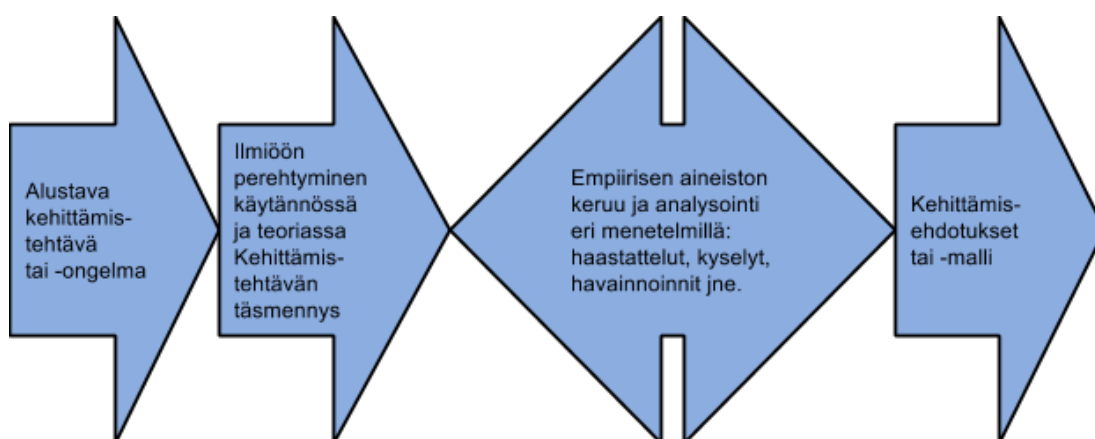
Kuva 2. Tutkimuksen viitekehys

3.2 Lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät

Tämän tutkimuksen menetelmäsuuntauksena on pääasiassa kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen menetelmäsuuntaus, jossa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen parina pidetään usein määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta, joka perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen numeroiden ja tilastojen avulla. Määrällisen ja laadullisen menetelmäsuuntauksen välistä eroa usein korostetaan, vaikka molempia suuntauksia voidaan käyttää samassa tutkimuksessa ja molemmilla suuntauksilla voidaan selittää eri tavoin samoja tutkimuskohteita. (Jyväskylän yliopiston [www-sivut](http://www.jyu.fi) 2014.)

Lähestymistavaksi tässä tutkimuksessa on valittu tapaustutkimus. Tapaustutkimus (case study) on hyvin tyypillinen tutkimusstrategia liiketaloustieteissä ja se soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun halutaan syvällisesti ymmärtää kehittämisen kohdetta, tuottaa uusia kehittämis ehdotuksia ja -ideoita. Tapaustutkimus auttaa esimerkiksi ymmärtämään työntekijöiden välisiä suhteita ja toimintaa yrityksessä. Tutkimukselle on tyypillistä, että tapauksen tutkimiseen käytetään useita erilaisia tiedonhankintamenetelmiä, jotta kohteesta saadaan syvälinen ja kokonaisvaltainen kuva. Tutkimuksen kohde eli tapaus (case) voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, palvelu, toiminta tai prosessi. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2009, 38, 52–53.)

Tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyhetkessä tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. Tutkimuksen kohteena oleva tapaus voi olla esimerkiksi yksilö, ihmisryhmä, organisaatio, tapahtuma, toiminto, prosessi tai maantieteellinen alue. Oleellista on, että kohde ymmärretään tietyntyyppisenä kokonaisuutena, tapauksena. Tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin ”miksi?” ja ”miten?”. Tapausta tutkitaan huomioimalla mm. ajalliset ja sosiaaliset tilanteet ja yhteydet. Kehittämistyön tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi (Kaavio 3.) (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2009, 52–53.)



Kaavio 3. Tapaustutkimuksen vaiheet (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 54.)

Tiedonhankintamenetelminä käytetään asiantuntijoiden teemahaastatteluita suoritusarviointiin liittyen, sekä itse kohdeyritykseen kohdistuvaa kahta erilaista loma-

kekyselyä (tuotevalvojat ja -päälliköt), jossa on sekä laadullisia että määrällisiä kysymyksiä.

Asiantuntijoiden teemahaastatteluiden käyttötarkoitus on saada kokemuseräistä tietoa muun muassa olemassa olevista järjestelmistä, niiden käyttöönotosta ja toimivuudesta. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2004, 197.) Päädyin haastatteluun, koska sillä saa helposti tietoa tietystä asiasta. Haastattelutyypiksi valitsin teema eli puolistrukturoidun haastattelun, joka on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto.

Tuotepäälliköiden ja -valvojien lomakekyselyllä pyritään selvittämään nykyisen järjestelmän toimivuutta ja toiveita sen kehittämiseen. Lisäksi tarkoituksena on saada selville tietoa siitä, mikä henkilöstöä motivoi tekemään parhaansa. Tämä on kvantitatiivinen osuus tutkimusta ja koen, että sitä tarvitaan, jotta saadaan yleisimpiä toiveita toiminnan kehittämisen ja palkitsemisen kannalta tietoon, mikä todella palkitsee ja motivoi. Tällöin yrityksessä voidaan ottaa käyttöön yhteisesti henkilöstön suurinta osaa motivoiva palkkiojärjestelmä.

Lomakekysely on formaalisin haastattelumuoto, jossa käytetään valmiita kysymyksiä valmiine vastausvaihtoehtoineen. Kysymykset esitetään jokaiselle samassa järjestyksessä. Kyselylomakkeessa on toisinaan myös kohtia avoimille vastauksille, joita voi analysoida sekä laadullisesti että määrällisesti luokittelemalla kysymykset jälkikäteen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2013.)

Toteutin tuotevalvoja ja -päällikkö kyselyt lomakkeen avulla, jossa on valmiita vastausvaihtoehtoja sekä avoimempia kohtia, joihin haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Valitsin tämän keinon, koska tuotevalvojia on yhteensä n. 35 ja tuotepäälliköitä 6. Uskon, että saan avoimempia vastauksia, kun kyselyn voi tehdä ajan kanssa ja nimettömänä. Pyrin selvittämään tämän tutkimuksen avulla, mikä tai mitkä tekijät motivoivat tuotevalvojia ja saavat heidät tekemään parhaansa jokapäiväisessä työelämässä.

Kyselyllä voidaan kerätä aineistoa laadullisen tutkimuksen tulosten yleistämisen testaamiseksi tai ennen laadullisen tutkimuksen toteuttamista ideoiden kirvoittamiseksi.

Sitä voidaan käyttää myös lisäaineistona muun laadullisen tutkimuksen ohessa. Esimerkiksi teemahaastattelu voidaan suunnitella jo aiemmin tehdyn lomakekyselyn pohjalta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2013.)

Pyrin löytämään haastattelujen avulla tietoa työskentelykäytännöistä ja – tavoista, toiveista, tavoitteista ja niiden saavuttamisen mahdollisuuksista. Pyrin löytämään myös mahdollisia prosessimittareita, joiden mukaan työn laajuutta, sisältöä ja sen tuloksia voitaisiin arvioida ja tätä kautta löytää portaittaiseen palkkiojärjestelmään tekijät, jotka määrittelisivät työstä ansaitun palkkion määrän ja laadun.

Lisäksi pyydän jokaista tuotepäällikköä ja tuotevalvojaa kertomaan, että miten he tällä hetkellä toimivat käytännössä keskenään. Uskon löytäväni jo tässä kohtaa erilaisia tapoja toimia. Aion selvittää esimerkiksi mitä erilaisia toimintatapoja on käytössä esimerkiksi henkilöiden omatoimisuudessa asioiden suhteen.

Suoritan tutkimuksessa myös Benchmarkingia eli esikuva-arviointia. Sitä käytetään oppimis- ja kehittämiskeinona, kun verrataan omaa kehittämisen kohdetta toiseen kohteeseen. Benchmarkingin perusidea on oman toiminnan kyseenalaistaminen ja toisilta oppiminen. Etsitään parhaita käytänteitä muista organisaatioista ja niitä sovelletaan luovasti omaan organisaatioon sopiviksi, mikä tarkoittaa uuden tiedon ja käytännön tuottamista. Tarkoitus on auttaa tunnistamaan oman toiminnan ja käytäntöjen heikkouksia ja laatia niiden kehittämiseen tähtääviä tavoitteita ja kehitysideoita. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 43.)

Löysin tutkimusta varten yrityksen: Fiblon Oy:n, jossa on käytössä suoritusarviointijärjestelmä. Tarkoitukseni on tutkia heidän käytössä olevaa järjestelmäänsä ja saada siitä mahdollisesti ideoita oman järjestelmän kehittämiseen. Kyseessä on sekä asiantuntijan teemahaastattelu, että esikuva-arviointi.

Aluksi Benchmarkingissa identifioidaan kohde omasta organisaatiosta, joka kaipaa kehittämistä. Seuraavaksi etsitään kehittämiskohteelle vertailukumppanit, eli organisaatiot, joilla kyseinen asia onnistuu paremmin tai joilla on paras maine tai parhaat tunnusluvut. Tämän jälkeen kerätään tietoa siitä, kuinka organisaatiot tässä onnistuvat. Apuna voidaan käyttää mm. tutustumiskäyntejä. Saatua tietoa ja tuloksia tulkitaan kriittisesti ja luovasti soveltaen niitä omaan organisaatioon. On tärkeää huomata,

mistä huomioiduista toimista voidaan oppia uutta, mikä on suoraan verrannollista omaan toimintaan ja mikä taas vaatii toimintoja ja ratkaisuja toimiakseen omassa organisaatiossa. Parhaimmassa tapauksessa oman toiminnan vertaaminen toisten toimintaan voi edistää yrityksen kilpailuasemaa esimerkiksi toiminnan tason selkiyttämällä. Toisten innovaatioiden käyttämisellä nopeuttamaan omaa kehitystä ja tietoisuus kilpailijoiden olemassaolosta yleensä kiihdyttää kehittymishalukkuutta. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2009, 163-164.)

4 SUORITUSJOHTAMINEN JA HENKILÖSTÖN MOTIVOINTI

4.1 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtaminen (Performance management) on systemaattinen prosessi, jolla tuetaan organisaatioon tehokkaita käyttäytymismalleja ja luodaan tuloksia. Suorituksen arvioinnissa verrataan saavutettuja tuloksia yhdessä sovittuihin tavoitteisiin ja tehtävien vaatimaan osaamiseen. Jotta organisaatiota, tiimejä ja yksilöitä pystytään kehittämään ja saadaan parempia tuloksia, on mitattava ja arvioitava tavoitteiden saavuttamista ja tekemisen osaamista sovituissa raameissa. Tavoitteena on parantaa määrätietoisesti yksittäisen työntekijän, ryhmän ja koko organisaation työsuoritusta. Suorituksen parantaminen on mahdollista mm. erilaisten hallinnollisten prosessien kautta, teknologian avulla, etujen ja palkitsemisen avulla, keskittymällä tavoitteisiin, käyttäytymismalleihin, oikeanlaiseen palautekulttuuriin ja valmentavaan johtamiseen. (Assession www-sivut 2013; Armstrong 2003, 10.)

Suorituksen johtamisessa yhdistyy tavoitteista sopiminen, ohjaus, tulosten arviointi ja kehittäminen toisiinsa liittyviksi elementeiksi jatkuvassa prosessissa, jolla pyritään parantamaan organisaation suorituksia yksilöitä ja tiimejä kehittämällä. Suoritusjohtamisella tarkoitetaan sitä, että kaikki henkilöt tietävät, mikä on heidän tehtävänsä, mitkä ovat heidän henkilökohtaiset tavoitteensa ja mitä osaamista heiltä edellytetään, sekä sitä, että he saavat tarvittavasti ohjausta ja palautetta tehtäviensä hoitamiseen. (Sydänmaanlakka 2009, 40.)

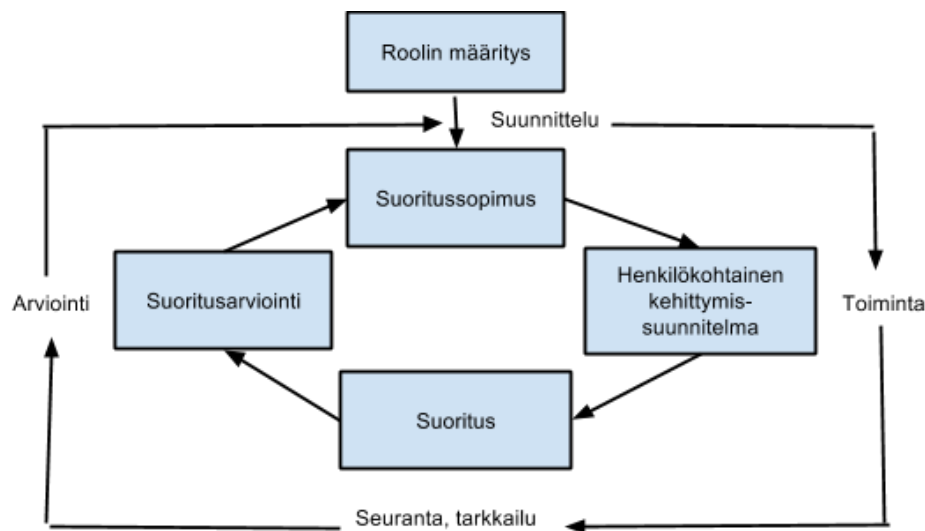
Suorituksen johtamisen neljä kulmakiveä ovat:

1. tavoitteiden asettaminen
2. ohjaus ja valmentaminen
3. tulosten arviointi
4. kehittäminen

(Sydänmaanlakka 2009, 40.)

Tavoitteena on, että yksilö, tiimi ja koko organisaatio tietää ja ymmärtää toiminnan tarkoituksen, pääasialliset tavoitteet, palautejärjestelmien toimimisen ja osaamisvaa-

timukset. Suoritusjohtamisessa on tavoitteena luoda organisaatiosta työyhteisö, jossa yksilöt ja tiimit ottavat vastuuta jatkuvasta omien taitojensa, suoriutumisensa ja organisaation toiminnan kehittamisestä. Toimivan suoritusjohtamisen tärkeimpiä elementtejä ovat suunnittelu- ja kehityskeskustelut sekä päivittäisjohtaminen. Helsilä kuvaa suorituksen johtamista vaiheittain etenevänä prosessina kaaviossa 4. (Kauhanen 2010, 54; Helsilä 2006, 26.)



Kaavio 4. Suorituksen johtamisen sykli (Helsilä 2006, 26.)

Tärkein tehtävä johtamisessa on etsiä yhteinen maali, viestiä, keskustella ja sitouttaa ihmiset tavoitteeseen ja aloittaa aktiivinen toiminta tavoitteen saavuttamiseksi. Esimies voi toiminnallaan valaa luottamusta tavoitteen saavuttamiseksi kannustamalla alaisiaan positiivisesti ja kehittämällä heidän osaamistaan työssä oppimalla ja valmennuksin. Säännöllisesti tapahtuva positiivinen viestintä tavoitteiden tärkeydestä ja merkityksestä sitouttaa yksilöitä tavoitteiden saavuttamiseen. (Sistonen 2008, 105, 111.)

4.2 Henkilöstön motivointi

Motivaatio on ihmisen sisäinen tila, tahto toimia tietyllä tarmolla ja innolla kohti jonkin asian toteuttamista. Ihmisen tahtoon toimia voidaan vaikuttaa myönteisesti useilla asioilla, kuten hyvällä esimiestyöllä, avoimella organisaatiokulttuurilla, vuorovaikutuksella, palkitsemisella, hyvällä työn organisoinnilla ja luomalla työhön sisällöllistä haastavuutta ja merkitystä. (Luoma ym. 2004, 20; Sistonen 2008, 74).

Johdon tärkein tehtävä on henkilöstön motivointi ja sitouttaminen suorittamaan organisaation vastuulla olevia päivittäisiä toimintoja. Henkilöä palkattaessa on tehty sopimus, jonka jo sinänsä tulisi motivoida ja sitouttaa henkilö sovittujen tehtävien suorittamiseen. Motivoivia tekijöitä työelämässä ovat muun muassa työn sisältö, menestyminen työssä, palaute, julkiset tunnustukset, uralla eteneminen ja kehittyminen sekä kokemus vastuusta. Motiivien ja arvojen pohtiminen on erittäin arvokasta, sillä niiden tiedostaminen, ymmärtäminen, tunnistaminen ja käsittely ovat keskeisimpiä osa-alueita johtamisessa. (Lecklin & Laine 2009, 183; Sistonen 2008, 177.)

4.3 Motiiviteoriat käyttäytymisen taustalla

Useat klassiset motivaatioteoriat (McClelland, Maslow & Alderfer), rakentavat perustan johtamistutkimukselle. Motivaatioteoriat korostavat, että motivointi on hyvin syvällinen asia, eikä vain pinnallista manipulointia. On johtajuuden ydinasioita luoda asioille merkityksiä ja luoda edellytykset henkilön motivaation kasvulle. (Sydänmaanlakka 2009, 29.)

McClelland'n suoritusarvoteoria

David McClellandin motivaatioteoriassa hän määrittelee kolme sosiaalista motiivia, jotka yhdessä selittävät ihmisen käyttäytymistä ja sen tarpeita.

- 1) suoriutuminen
- 2) liittyminen
- 3) vaikuttaminen

Tarve **suoriutua** ohjaa ihmistä saavuttamaan tavoitteet ja parantamaan suoritustasoa. Henkilön suoriutumistarpeen ollessa vahva hän etsii työssään jatkuvasti uusia haas-

teita, asettaa haastavia tavoitteita, haluaa parantaa tuloksia ja kantaa vastuun tavoitteiden saavuttamisesta. Tarve **liittyä** ohjaa henkilöä vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön muiden kanssa. Korkea liittymismotiivin omaavaa henkilöä innostavat lämpimät ja ystävälliset suhteet muihin sekä yhteistyön tekeminen. Henkilöä jolla on korkea **vaikuttamismotiivi** kannustaa ja motivoi se, että saa haluamansa vaikutuksen aikaan muissa ihmisissä. (Sistonen 2008, 68–69.)

Maslow'n tarvehierarkia

Abraham Maslow'n mukaan ihmisellä on tietyt perustarpeet (motiivit), jotka tulee tyydyttää ensin, jonka jälkeen ihminen alkaa etsiä tyydytystä ”korkeammille” tarpeille. Hänen mukaansa ihmisen tarpeiden hierarkkinen järjestys on:

- 1) fysiologiset tarpeet
- 2) turvallisuuden tarve
- 3) liittymisen tarve
- 4) arvostuksen tarve
- 5) itsensä toteuttamisen tarve

(Sistonen 2008, 71.)

Alderferin ERG-teoria (existence, relatedness & growth)

Clayton Alderferin teorian mukaan ihmisen tarpeet voidaan jakaa kolmeen tasoon:

- 1) toimeentulotarpeisiin
- 2) liittymistarpeisiin
- 3) kasvutarpeisiin

Toimeentulotarpeet sisältävät yksilön perustarpeet, kuten janon ja nälän tyydyttämisen, sekä turvallisuuden tunnon tarpeen. Nämä tarpeet tulevat esille palkkavaatimuksina ja työympäristöön kohdistuvina odotuksina. **Liittymistarpeet** sisältävät kaikki ne tarpeet, jotka liittyvät läheisiin ihmissuhteisiin ja vuorovaikutukseen. Näitä ovat esim. liittymismotiivi (toveruus ja yhteenkuuluvuus), valtamotiivi (halu auttaa ja vaikuttaa) ja kilpailumotiivi (halu kilpailla vertaistensa tai parempien kanssa). **Kasvutarpeet** liittyvät ihmisen luovaan toimintaan ja näiden tarpeiden tyydyttyminen riippuu siitä, onko hänellä mahdollisuuksia toimia luovasti ja kehittyä tässä toiminnassa. (Sistonen 2008, 71.)

Kaikilla näillä teorioilla on oma roolinsa ja niitä kannattaa käyttää hyväksi palkitsemisjärjestelmää suunniteltaessa. Tehdyissä tutkimuksissa on todettu, että myyntihenkilöstöä motivoi erityisesti hyvistä tuloksista palkitseminen. (Helsilä 2006, 64.)

Mielestäni henkilöstö ja erilaiset persoonat motivoituvat erilaisista asioista. Johtajan on hyvä tarkastella henkilöstöään ja selvittää mikä heitä motivoi. Motivoitunut henkilöstö haluaa aidosti kehittää ja kehittyä. Hyvä henkilöstö- ja asiakastyytyväisyys sekä toimivat sisäiset prosessit tuovat yritykselle hyvän taloudellisen tuloksen. Henkilöstö sitoutuu organisaatioon ja tavoitteellisen työn tekemiseen ollessaan hyvin motivoitunut.

4.4 Suorituksen arviointi ja palkitseminen motivoinnin keinoina

Jokainen haluaa saada tietoa menestymisestään. Professori Pekka Ruohotien tutkimusten perusteella suoritusarvioinnin sekä sitä seuraavan palkitsemisen perusteeksi voidaan esittää seuraavia havaintoja:

- suorituksen perusteella palkitut työntekijät toimivat selvästi tehokkaammin kuin ne, joilla palkkiot eivät liity suoritukseen
 - työntekijät, joita ei palkita hyvästä suorituksesta, alentavat jatkossa työtehoa
 - työntekijät, joita palkitaan huonosta suorituksesta huolimatta, ovat kyllä tyytyväisiä, mutta he jatkavat edelleen tehotonta työskentelyä
 - työntekijät joita ei ole palkittu huonon suorituksen takia, ovat tyytymättömiä, mutta tästä huolimatta heidän suorituksensa saattaa parantua
- (Helsilä 2006, 61; Ruohotie ym. 1999, 35-38.)

Palkitsemistapoja on jo pitkään käytetty johtamisen tukena, jolloin laajempi käsite; palkitseminen, on tullut tarpeelliseksi. Palkitsemisella halutaan nykyisin tukea organisaation strategian toteutumista ja viestittää tavoitteita sekä arvoja. Palkitsemisella halutaan kannustaa henkilöstöä hyviin tuloksiin ja suorituksiin. Palkitsemisen on myös todettu auttavan työnantajaa sitouttamaan ja motivoimaan henkilöstöä. (Moisio ym. 2009, 35.)

Henkilöt motivoituvat vahvasti saatuaan käsityksen aikaansaannoksistaan. Monelle on tärkeää, että nimenomaan esimies havaitsee nuo saavutukset ja tekee niistä johtopäätöksiä. Motivaation merkitystä ei voi väheksyä. Mikäli esimies voi kasvattaa alaisensa motivoitumista antamalla tälle palautetta erityisesti suoritusarvioinnin perusteella, voi alainen olla vakuuttunut hyvistä ja onnistuneista suorituksista (Helsilä 2006, 61-64.)

5 SUORITUSARVIOINTI

Suorituksen arviointi (performance appraisal, performance evaluation, performance rating) on yleensä yrityskohtaisesti laadittu järjestelmä, jolla arvioidaan työntekijän työsuoritusta suhteessa työn vaativuuteen jota hän tekee. Suorituksen osia ovat lähinnä rahana tai reaalisena ilmaistu työtulos tai suoritukseen vaikuttava käyttäytyminen. Työssä suoriutumisen arviointia ja pätevyyden arviointia käytetään yleensä synonyyminä suorituksen arvioinnille. (Helsilä 2006, 24.)

Työn ja työyhteisön arviointia varten on kehitetty monenlaisia tekniikoita ja menetelmiä: mittaristoja, laatujärjestelmiä, asiakaskyselyjä, ilmapiirikartoituksia, suoritustmittareita ja kehityskeskusteluja. Näillä pyritään saamaan arvioinnista objektiivisempaa, järjestelmällisempää ja kattavampaa kuin pelkkä itsearviointi tuottaa. (Järvinen 2009, 109.)

Suoritusarvioinnista saadaan tietoa sekä palkkauksen henkilökohtaisen osan tarkistamiseen että henkilöstön kehittämisen perustaksi. Suorituksen arviointia käytetään myös palautteen antamiseen ja työsuorituksen kehittämiseen. (Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004, 52.)

5.1 Tavoitteiden asettaminen

Tavoitteilla ja mittareilla on äärimmäisen voimakas toimintaa ohjaava vaikutus: panostamme niiden asioiden tekemiseen, joita mitataan. Oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit sytyttävät innon ja tekemisen palon työntekijöissä kohti päämäärää ja kirkastavat johdon laatiman strategian osaksi arkista aherrusta. Tavoitteet ja mittarit ovat tärkeä väline sille, että strategia muuttuu todelliseksi toiminnaksi. Strategia ja strategiset tavoitteet tulee muuttaa konkreettisiksi tavoitteiksi ja mittareiksi. Yritys- ja yksikkökohtaiset tavoitteet ja mittarit tulee purkaa yksilötasolle henkilökohtaisiksi tavoitteiksi ja mittareiksi. (Nieminen & Tomperi 2008, 46-47, 51.)

Jotta suorituksen arviointi voisi muodostua mahdollisimman objektiiviseksi ja systemaattiseksi, tarvitaan selkeät tavoitteet ja suorisstandardit. Suorituksen arvioin-

nissa mitataan saatuja tuloksia ja havaintoja asioista, joihin seurattava henkilö on voinut vaikuttaa. (Helsilä 2006, 27.)

Tavoitteita asetettaessa on hyvä muistaa, että jo henkilöiden perustehtäviin liittyy lukuisia tavoitteita, jotka täytyy saada aikaan. Perustehtävän edellytyksenä on avaintehtävien ja -vastuiden hyvä hoitaminen, oman vastuualueen kehittäminen ja tehtävän edellyttämän osaamisen kehittäminen. (Sistonen 2008, 105.)

Tavoitteista keskusteltaessa ja niitä asetettaessa esimiehelle tulee muodostua selkeä näkemys siitä, millaisia tavoitteita ja mittareita kyseinen tehtävä ja tehtävänhaltija kaipaavat. On keskeistä pohtia sitä, millaiset tavoitteet tukevat organisaation strategiaa, toimintasuunnitelmia ja tavoitteita. (Sistonen 2008, 105.)

Asetetut tavoitteet eivät saa olla liian varovaisia, sillä niillä on vaikea saada aikaan muutosta ja silloin ihmiset toimivat vanhoissa tutuissa tavoissa tehdä asioita. Riittävän haastavat tavoitteet kannustavat muuttumaan, uudistumaan, kehittymään ja oppimaan pois vanhasta ja niiden avulla saadaan yksilöt miettimään ja ideoimaan uusia tapoja tehdä asioita. (Sistonen 2008, 107.)

5.2 Arviointikriteerit ja henkilökohtaiset mittarit

Mittauksessa on tärkeää määritellä käytettävä arviointiskaala. Helpoin mittari on, onko tehtävä suoritettu eli kaksijakoinen kyllä/ei. Joissakin tapauksissa käytetään kolmi-, neli- tai viisiportaista skaalaa. Yleensä halutaan, että mittauksissa syntyy riittävästi eroja, mutta liian hienojakoinen skaala voi viedä huomion pääasialta. (Kauhanen 2009, 65-66.)

Mittariston suunnittelu tulee aloittaa yrityksen strategiasta. Seurattavien asioiden tulee ohjata yksilöiden toimintaa strategian mukaisesti. Mittareiden tulee kuvata asioita, joihin yksittäinen myyjä tai myyntitiimi pystyy oikeasti vaikuttamaan. Ihannetilassa mittareiden valinnassa olisi mukana ne henkilöt, joita mittarit koskevat. Tämä helpottaisi toiminnan käyttöönottoa ja hyväksymistä. On ensisijaisen tärkeää, että mittarin käyttäjä ymmärtää, miten hän pystyy vaikuttamaan mittarin arvoon. (Niemi-nen & Tomperi 2008, 56-57.)

Kaikkein tärkeintä kuitenkin on, että esimiehille muodostuu yhtenäinen kuva (yhtenäinen sanakirja) siitä, miten tehtävien vaativuus määritellään. Mittausjärjestelmä ja sen soveltaminen on saatava samanlaiseksi koko organisaatiossa. (Helsilä 2006, 92-94.)

Mittareiden tulee olla konkreettisia, yksinkertaisia ja helposti ymmärrettäviä. Mittareiden lukumäärän on hyvä olla rajattu ja vain olennaisimmat asiat sisältävä. Yksittäisen henkilön kohdalla keskittymisen ja sitoutumisen kannalta on tärkeää, että mittareiden lukumäärä on laskettavissa yhden käden sormilla. Hyvä mittaristo ohjaa toiminnan ja huomion menestyksen kannalta olennaisiin tekijöihin. Mittaamisessa tulisi löytää tasapaino raha- ja ei-rahamääräisen mittaamisen välillä, sillä johtaminen ei saa nojautua pelkästään taloudellisiin mittareihin. (Nieminen & Tomperi 2008, 58-59.)

Tarkastelujaksossa suoriutumista verrataan ensisijaisesti asetettuihin ja sovittuihin tavoitteisiin. Toissijaisesti voidaan vertailua tehdä myös edellisiin kausiin tai kumulatiivisiin toteutumiin. Arviointikriteerit perustehtävän osalta ovat tehtävän vaativuus ja tehtävässä osoitettu osaaminen ja suoriutuminen pidemmällä aikavälillä. (Kauhanen 2009, 66; Sistonen 2008, 105.)

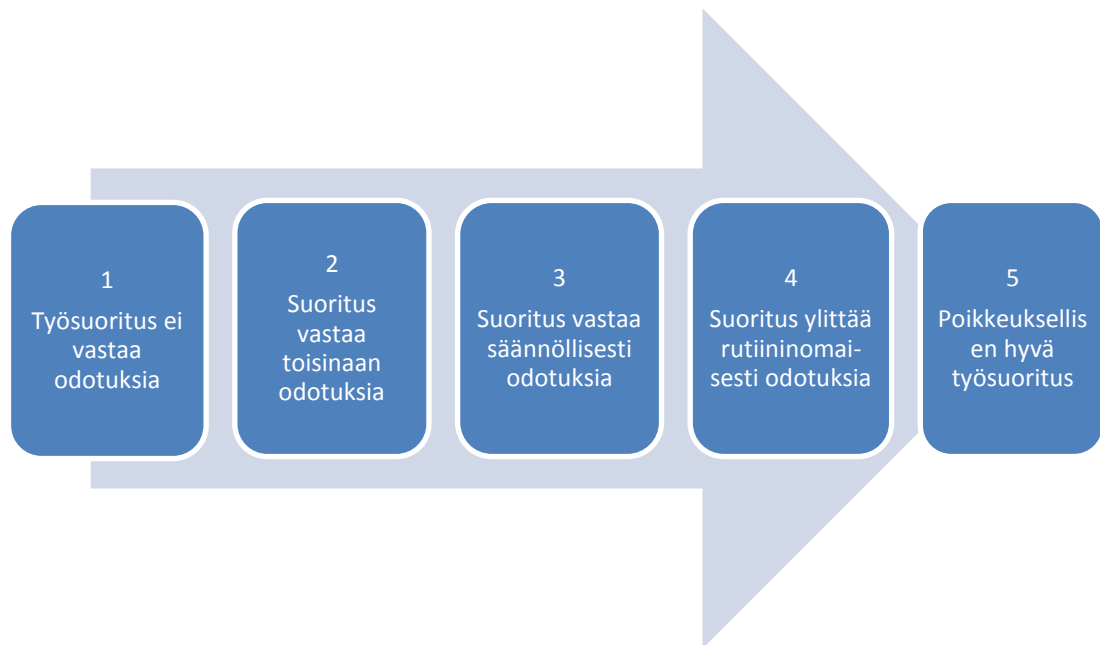
Henkilökohtaisen palkanosan analyttinen määrittäminen edellyttää mittaamista ja arviointia. Ratsulassa alustavissa keskusteluissa on henkilökohtaisiksi mittariston arvoiksi ajateltu mm. seuraavia arvoja: kannattavuusluku, kiertonopeus, kate %, myynti edelliseen seurantakauteen verrattuna. Lisäksi mittaristossa voitaisiin arvioida henkilön suoritusta ennalta määrätyissä tehtävissä.

5.3 Suoritusarviointitaulukon muodostaminen

Alustavissa keskusteluissa työn tavoitteeksi kohdeorganisaatiossa on asetettu laatia 3-5 portaittainen järjestelmä (esim. kaavio 5.), jonka mukaan palkkiot määräytyisivät. Näiden portaiden sisällä olisi mahdollisuus nousta ylöspäin tai vastaavasti pudota. Tämän toiminnon olisi tarkoitus saada työntekijä yrittämään parhaansa jokapäiväisessä työssä. Pyrin löytämään tutkimuksen edetessä tietoa jo mahdollisista henkilökohtaisista mittareista, menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta ja vertailla jo

olemassa olevia suoritusarviointijärjestelmiä ja niiden soveltuvuutta kohdeorganisaatioon.

Kaavio 5. Esimerkki yksinkertaisesta pätevyydenarviointiasteikosta (Grote 2010):



Esimerkki kuinka asteikkoa voisi soveltaa:

1. Kukaan ei halua olla huonommassa luokassa, eikä tässä olekaan yleensä ketään.
2. Tähän luokkaan kuuluvat tehtävässään vasta-alkaneet tai ne työntekijät, joiden työsuorituksessa on todellakin kehitettävää.
3. Tähän kuuluu suurin osa työntekijöistä n.60 – 70%. He tekevät työnsä hyvin ja yritys tarvitsee heitä.
4. Luokat 4 ja 5 edustavat yleensä n. 20-30% osuutta työntekijöistä.
5. Suoritus ylittää rutiininomaiset odotukset ja lisäksi vuoden aikana on saatu aikaan jokin poikkeuksellisen hyvä tulos tai onnistuminen. Ilman tätä henkilö palaa luokkaan 4.

Mikäli tavoitteet ja mittarit on luotu siten, että ne kuvaavat yrityksen strategiaa, on niiden avulla helppo perustella työntekijöille, miksi juuri kyseiset tavoitteet ja mittarit on valittu. Tämä ymmärrys taas lisää sitoutumista, joka puolestaan lisää onnistu-

mista ja halutunlaisten tavoitteiden saavuttamista. Jo pelkkä tavoitteiden ja mittareiden olemassaolo ja niiden käyttö viestivät vahvasti henkilöstölle siitä, mitä yritys pitää tärkeänä ja millaisesta työpanoksesta palkitaan. Mittarit yhdistävät strategian toteutumisen, eli halutut tulokset -> palkitsemiseen. Tämän oivaltaminen vaikuttaa vahvasti sekä työntekijän sitoutumiseen että motivaatioon. (Nieminen & Tomperi 2008, 50-51.)

Niemisen ja Tomperin esimerkki mittariston määrittelylomakkeesta:

Otsikko	Selitys
1. Tavoitteet ja mittarit	Mikä on mittarin nimi? Selittääkö mittarin nimi sisällön? Ilmaiseeko mittarin nimi, miksi mittari on tärkeä?
2. Tarkoitus	Miksi tämä mittari otetaan käyttöön? Mitä haluamme sen saavan aikaan?
3. Yhteys päämääriin	Mitkä ovat ne liiketoiminnan päämäärät, joihin mittari liittyy?
4. Tavoitetaso	Mille tasolle haluamme toimintaa kehittää? Kuinka kauan tuon tason saavuttaminen kestää? Mikä on taso kilpailijoihin verrattuna?
5. Laskentakaava	Kuinka mittaamme tätä toimintaa? Onko kaava selkeä? Onko käyttämämme mittakaava sopiva? Kuinka tarkkaa syntyvä tieto on? Onko tarkkuus riittävä?
6. Mittauksen aikaväli	Kuinka usein mittaus tapahtuu? Kuinka usein tulokset raportoidaan?
7. Kuka mittaa ja raportoi	Kuka on vastuussa mittaamisesta?
8. Tietolähde	Mistä lähteestä tieto saadaan?
9. Miten tulosten perusteella toimitaan	Mihin toimiin ryhdytään tulosten pohjalta?

(Nieminen & Tomperi 2008, 61).

5.4 Tulos- ja arviointikeskustelu

Jokainen ihminen organisaatiossa haluaa kyetä vastaamaan kysymyksiin mitä häneltä odotetaan ja miten hyvin hän täyttää nämä odotukset. (Grote 2010.) Ihmiset motivoituvat vahvasti saatuaan käsityksen aikaansaannoksistaan. Monet meistä pitävät myös tärkeänä, että nimenomaan esimies havaitsee nuo tulokset ja tekee niistä johtopäätöksiä. Suorituksen johtamisessa esimiehen tekemä suoritusarviointi viestii siitä, minkälaisia suorituksia yritys arvostaa ja miten niistä palkitaan. (Helsilä 2006,32, 62.)

Onnistuneen ja hyvän keskustelun lähtökohta on se, että kummallakin osapuolella, esimiehellä ja alaisella on käytössä sama informatiivinen aineisto tarkasteltavasta ajanjaksosta ennen keskustelua (numero- ja muu aineisto). Tällöin molemmilla on mahdollisuus valmistautua järjestelmälliseen ja rakentavaan keskusteluun. (Kauhanen 2009, 68.)

Tulos- ja arviointikeskustelun tavoitteena on:

- arvioida henkilön saavuttamia tuloksia ja suoritusta tarkastelujaksolla
- sopia tavoitteista ja toimenkuvasta seuraavalle tarkastelujaksolle
- määritellä henkilön kehittämistarpeet ja tehdä kehittämissuunnitelma
- kehittää alaisen ja esimiehen välistä yhteistyötä
- kehittää yleistä työilmapiiriä ja työskentelyolosuhteita mm. sopia toimintaa haittaavien esteiden poistamisesta

(Kauhanen 2009, 67.)

Useimmiten arvioitavia ja mitattuja asioita on 3-6. Niille on usein asetettu paitsi tavoitetaso, myös arviointiskaala ja usein myös painoarvot. Keskustelussa on hyvä tuoda erityisesti esille ne tekijät, jotka ovat aiheuttaneet tavoitetason ylityksen tai alituksen. Eli miksi tavoite on saavutettu tai se on jäänyt saavuttamatta. Johtuuko tilanne henkilöstä, tiimistä tai ulkopuolisista tekijöistä, kuten poikkeuksellisen lämpimästä ajanjaksosta tms. Arvioinnissa on hyvä lähteä liikkeelle siitä, että alainen itse ensin arvioi omaa suoritustaan, esimies kuuntelee ja esittää kysymyksiä. Vasta sitten esimies arvioi alaisensa tämänhetkistä suoritustasoa. (Kauhanen 2009, 69.)

5.5 Arviointijärjestelmien oikeudenmukaisuus

Vaikka arviointijärjestelmä olisi kuinka hyvin laadittu ja teknisesti toteutettu, se ei välttämättä saavuta hyväksyntää henkilöstön keskuudessa. Henkilöstön näkökulmasta järjestelmän hyväksymiseen vaikuttaa erityisesti kokemus arviointien oikeudenmukaisuudesta (Maaniemi 2013.)

Jotta menettelytavat olisivat johdonmukaisia, tulisi esimiesten arviointikäytännöt olla johdonmukaisia toistensa kanssa, eli samaa menettelytapaa sovelletaan kaikkiin ihmisiin kaikkina aikoina, eikä sitä muutella tempoilevasti. On varsin tavallista, että esimiesten tapa käyttää arviointiasteikkoja vaihtelee suuresti. Asteikkojen käytön yhdenmukaistaminen edellyttää esimiesten välistä keskustelua käytettävistä kriteereistä ja arviointiskaaloista. Se vaatii myös koulutusta ja harjoittelua. (Helsilä 2006, 106, Maaniemi 2013.)

Tutkija Johanna Maaniemi esittelee kuusi kirjallisuudessa käytettyä menettelytapojen oikeudenmukaisuussääntöä:

1. **Edustavuussääntö** viittaa siihen, että kaikilla, joita asia koskee, on oikeus edustaa itseään ja sanoa sanottavansa. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että työsuorituksen arviointi perustuu keskusteluun alaisen ja esimiehen välillä, eikä yksipuoliseen esimiehen sanelemaan arviointiin. Alaisen pitää myös saada sanoa mielipiteensä itseään koskevissa asioissa.
2. **Puolueettomuussääntö** tarkoittaa, että päätöksentekoon ei sisälly salattua intressiä. Esimiehen henkilökohtaiset mieltymykset eivät esimerkiksi saa vaikuttaa arvioinnin lopputulokseen. Arviointiin ja sen lopputulokseen eivät täten saisi vaikuttaa esimerkiksi aikaisemmat ristiriidat alaisen ja esimiehen välillä tai muut ”henkilökemioihin” liittyvät tekijät.
3. **Oikaistavuus** tarkoittaa mahdollisuutta valittaa koetusta epäoikeudenmukaisesta päätöksestä. Arviointiprosessissa tämä tarkoittaa sitä, että työntekijällä on oikeus kertoa arviointitilanteessa eriävä mielipiteensä. Mikäli näkemyksestä ei päästä sopuun arviointitilanteessa, voidaan asia siirtää toiselle mah-

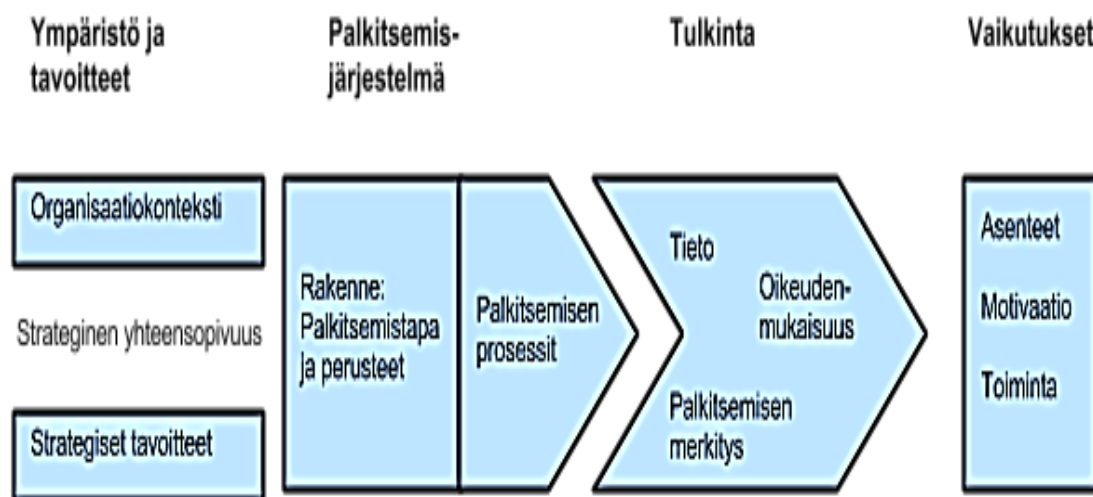
dolliselle taholle arvioitavaksi. Tämä tarkoittaa organisaation kannalta tietyn virallisen tahon tai oikaisuprosessin määrittelyä.

4. **Tiedon tarkkuussäätö** tarkoittaa, että kaikki tehdyt päätökset perustuvat tarkkaan ja paikkansa pitävään tietoon. Esimiehen täytyy varmistaa riittävä tieto kaikkien alaistensa työtehtävistä ja heidän työsuorituksestaan.
5. **Eettisyyden periaate** koskee yleisiä moraalisia periaatteita. Tällä tarkoitetaan, että päätöksentekoon ei saa liittyä esimerkiksi kiristystä, salailua tai lahjontaa.
6. **Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus** sisältyy erityisesti itse arviointitilanteeseen. Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus jaetaan yleensä kahteen osa-alueeseen; **ihmisten väliseen eli** ns. sensitiiviseen oikeudenmukaisuuteen ja **informatiiviseen eli** perusteluihin liittyvään oikeudenmukaisuuteen. Ihmiset ovat erityisen herkkiä sille, miten heitä kohdellaan arviointitilanteessa. Toisen arvostava kohtelu ja kunnioittaminen lisäävät kokemusta oikeudenmukaisesta arvioinnista. Epäkohtelias ja töykeä käytös puolestaan koetaan loukkaavaksi ja arvioinnista muodostuu helposti kokemus arvostelusta. Kokemuksiin arvioinnista vaikuttaakin usein erityisesti se, miten asioista puhutaan. Sen lisäksi ihmiset toivovat palautetta suorituksestaan ja selkeitä perusteluilta annetuille arvioinneille. Päätösten hyväksyminen on huomattavasti helpompaa, kun ne ovat selkeästi ja totuudenmukaisesti perusteltu (Maaniemi 2013.)

6 PALKITSEMINEN

Palkitseminen on kokonaisuus, joka muodostuu niin aineettomista (ei-rahallisista) ja aineellisista (rahallisista) palkitsemiselementeistä. Tyypillisimpiä esimerkkejä aineellisista palkitsemiskeinoista ovat rahapalkka, erilaiset rahalliset kannustimet, palkkiot, luontaisedut ja muut henkilöstöedut. Esimerkkeinä aineettomasta palkitsemisesta käytetään usein mielekästä ja haastavaa työnsisältöä, kehittymismahdollisuuksia, positiivista palautetta, joustavuutta työnteon järjestelyissä, työsuhteen pysyvyyttä, hyvää työympäristöä, ilmapiiriä ja ajan tasalla olevia työvälineitä. (Sistonen 2008, 177.)

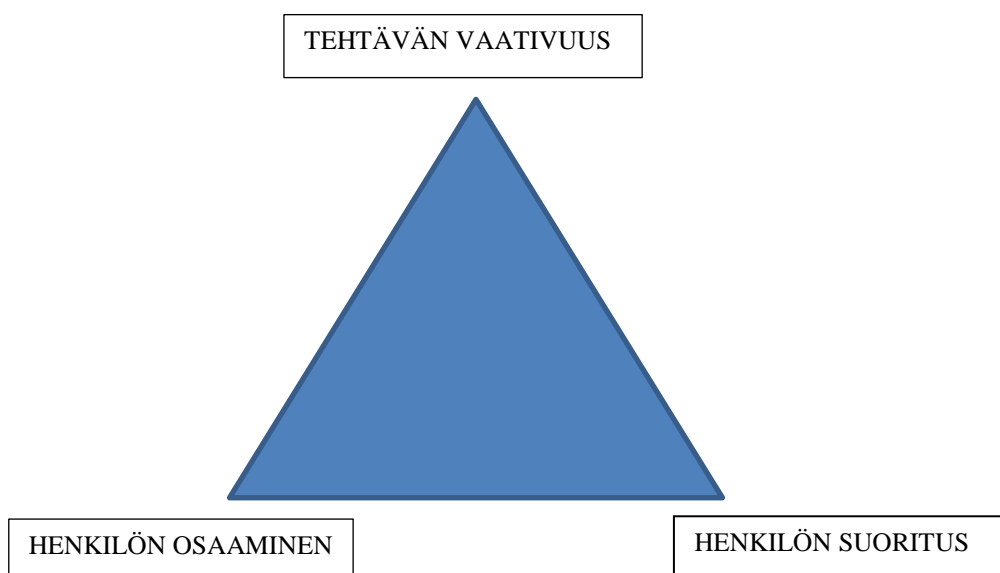
Henkilöstön näkökulmasta onnistunut palkitsemisen kokonaisuus on oikeudenmukainen. Se palkitsee oikeista asioista hyväksyttävästi, monipuolisesti, avoimesti, tasapuolisesti ja perustellusti. Oikein hoidettu palkkaus ja palkitseminen muodostavat tavoitteellisen järjestelmän, joka ohjaa henkilöstöä yrityksen keskeisimmissä onnistumistekijöissä (Kaavio 6.). (Ahokas ym. 2011; Gustafsson & Jokinen 1997, 9.)



Kaavio 6. Palkitsemisen vaikutukset syntyvät monen osatekijän kautta (Moisio ym. 2009).

6.1 Palkitsemisperusteet ja rakenne

Palkitsemisen perusteita ovat yksilötasolla tehtävän vaativuus, henkilön osaamiset ja suoriutuminen tehtävissä (Kuva 3.). Tehtävän vaativuus muodostaa perustan palkitsemiselle. Teoriassa on ollut tapana keskittyä johonkin tiettyyn kolmion kärkeen, kuitenkin yleinen kehityssuunta on se, että palkitseminen on siirtynyt entistäkin yksilöperusteisempaan suuntaan toisin sanoen kolmiossa alaspäin. Vaativuusarvioinnin avulla voidaan luoda selkeä palkitsemisrakenne. Vaativuusarvioinnin määrittäminen on edellytys johdonmukaiselle suoritus- ja osaamisperusteiselle palkitsemiselle. (Sistonen 2008, 178.)



Kuva 3. Palkitsemisen perusteet (Sistonen 2008, 179.)

Tehtäväkuvauksen ja tehtävien vaativuuden määrittäminen sekä määritysten ajan tasalla pitäminen on esimiehen yksi tärkeimmistä tehtävistä. Hyvin määritelty tehtäväkuvaus kertoo tehtävän vaativuudesta ja oikein määritelty vaativuus luo perustan palkitsemisen oikealle rakenteelle ja tasolle. Aina kun rooli, vastuut ja avaintehtävät muuttuvat merkittävästi, on myös kuvaus ja vaativuus päivitettävä ajan tasalle. (Sistonen 2008, 179.)

6.2 Palkitsemismallit

Palkitsemista on kaikki se, jolla osoitetaan huomiota, tunnustusta työntekijän toimintaa ja saavutuksia kohtaan. Palkitsemista on juhlinta hyvän tuloksen johdosta ja työntekijän mahdollisuus kouluttautua ja valmentautua ammatillisesti. Palkitsemista on myös mahdollisuus ottaa kantaa ja osallistua päätösten tekemiseen, työskennellä itsenäisesti ja kantaa vastuuta. (Nieminen & Tomperi 2008, 151.)

Esimerkkejä Toivosen, Niemisen ja Tomperin palkitsemis- ja motivointimalleista:

1) Rahalliset ja rahanarvoiset palkkiot

Tämä lienee työnteossa perustavanlaatuisin motivointitekijä. Vaikka tehtävät ja työtoverit olisivat miten kivoja, jos rahallinen korvaus ei ole kohdillaan, niin motivaatiota tuskin löytyy tarpeeksi ja työntekijä ryhtyy vääjäämättä pohdiskelemaan, miten suoriutua työstä vähemmällä ponnistelulla. Normaalin palkan lisäksi palkitsemisen keinoja on tavarapalkintoja hyvästä työstä, yritysosakkuuksia tai määräaikaisten työn vakinaistamista.

2) Maine ja kunnia

Oman hyvän maineen kasvattaminen toimii monille motivaation lisääjänä. Toteutus voi olla joko yrityksen sisäistä tai julkista. Sisäinen maineen kasvatusta voi vaikka johtaa ylennykseen tai muuhun urakehitykseen. Julkista maineen kasvattamista, kuten positiivisävyisestä maininnasta jossain seuratussa mediassa seuraa hyötyä sekä henkilölle itselleen, niin myös hänen edustamalleen organisaatiolle. Jos työntekijä ei saa riittävästi tunnustusta ja arvostusta tekemästään työstä lähiesimieheltään, hänen suhtautumisensa työtä ja työnantajaa kohtaan muuttuu välinpitämättömäksi.

3) Kiitos ja korjaava palaute

Työntekijän on saatava palautetta ja kiitosta hyvin tehdystä työstä, koska hän ei voi muuten tietää onnistuneensa. Onnistumiset rakentavat ammatillista itsevarmuutta ja -tuntoa, joka puolestaan vaikuttaa kaikkiin tuleviin onnistumisiin. Korjaava palaute – aikaisemmin tunnettu kritiikki on myös palkitsemista: korjaavan palautteen avulla voi kehittää toimintaansa ja onnistua tulevaisuudessa.

suudessa paremmin. Asianmukainen korjaava palaute osoittaa myös kiinnostusta ja välittämistä alaista ja hänen onnistumistaan kohtaan.

4) Itsensä toteuttaminen ja vaikuttamisen tunne

Ihmiset haluavat tehdä maailmasta paremman. Heidän toimenkuvansa on hyvä muokata sellaiseksi, jossa tämä tunne toteutuu. Tässä kohtaa omantunnon asiat motivoivat hyviin työtuloksiin. Toiset motivoituvat muiden auttamisesta ja toiset taas siitä, että erityisesti oma elämä helpottuu omilla innovaatioilla. Kun työntekijä kokee, että hänellä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työhön liittyviin asioihin, hän ehdottaa rohkeammin ideoita, ehdotuksia ja innovaatioita toiminnan parantamiseksi.

5) Ainutlaatuisuus

Ainutlaatuisuus motivoi kahdella eri tavalla. Ensinnäkin työntekijä haluaa tuntea itsensä uniikiksi, eikä helposti korvattavaksi osaksi koneistoa. Toisaalta ainutlaatuisuus voi toimia myös palkitsemismuotona: hyvästä työstä voidaan antaa palkkioksi jokin sellainen tuote tai palvelu, jota ei muualta saa tai olisi muuten mahdotonta saavuttaa.

6) Hauskuus, miellyttävyys ja kouluttautuminen

On hyvä muistaa, että työn tulee olla kivaa. Tämä toteutuu monin tavoin ja eri tasoilla, koskien työn sisältöä, työyhteisöä, vaihtuvuutta, henkilökohtaisia mieltymyksiä ja järjellisiä työaikoja. Työntekijöiden lisäkoulutus ja valmentaminen voi olla osana palkitsemista, kun yritys haluaa osoittaa henkilöstölleen heidän olevan tärkeä osa kokonaisuutta. Tämä sitouttaa ja innostaa henkilöstöä osoittamaan kehityksensä.

7) Vapaus ja vastuu

Kun alaiselle tarjotaan vapautta ja vastuuta sopivassa tasapainossa, osoittaa työntekijä oma-aloitteisuutta aktiivisuutta yrityksen toiminnan kehittämistä kohtaan.

(Toivonen 2011, Nieminen & Tomperi 2008, 152.)

6.3 Palkitsemisen tavoitteet ja vaikutukset

Palkitseminen on yksi johtamisen jokapäiväisistä välineistä, jonka perimmäisenä tarkoituksena on vaikuttaa yrityksen suorituskykyyn. Palkitsemisen käyttö johtamisen osana perustuu siihen oletukseen, että palkitsemisella voidaan vaikuttaa henkilöstön ja sitä kautta organisaation toimintaan ja suoriutumiseen. Palkitsemistutkijoilla on vankka käsitys siitä, että palkitsemisella on vaikutuksia niin organisaatio- kuin yksilötasolla. (Moisio ym. 2009, 36-37, Nieminen ja Tomperi 2008, 153.)

Palkitsemisen tulee olla määrätietoista, sillä sattumanvaraisuus lähettää ristiriitaisia signaaleja, jotka varmasti huomioidaan henkilöstössä. Palkitsemisella vaikutetaan mm. uusien työntekijöiden houkutteluun, motivaatioon ja sitoutumiseen. Sillä kannustetaan erinomaisiin työsuorituksiin ja ohjataan toimintaa, mielenkiintoa ja ponnisteluja haluttuun suuntaan. (Nieminen ja Tomperi 2008, 153-154.)

Palkitseminen kertoo henkilöstölle niistä asioista ja arvoista, jotka ovat yritykselle tärkeitä. Se kertoo, millaisia suorituksia ja tuloksia yritys odottaa. Palkitseminen tulee myös organisaation strategian ja tavoitteiden saavuttamista. Palkitsemisen avulla kehitetään osaamista, haetaan tuottavuuden kasvua, hallitaan työvoimakustannuksia ja taataan työrauha henkilöstölle. (Nieminen ja Tomperi 2008, 154.)

Onnistuneella palkitsemisella voidaan saada parhaimmillaan paljon hyviä vaikutuksia joita ovat esim.

- toiminnan ohjaaminen oikeaan suuntaan
- oikeanlaisen kulttuurin ja ilmapiirin kehittyminen
- yhteistyön lisääntyminen
- tuloksellisuuden ja tehokkuuden lisääntyminen
- henkilöstön sitoutuminen
- henkilöstön hyvinvoinnin paraneminen
- valittamisen väheneminen
- esimiestyön helpottuminen
- oikeudenmukaisuuden ja arvostuksen kokeminen
- strategian ja oman roolin parempi ymmärtäminen

(Rantamäki, Kauhanen, Kolari 2006, 31–32.)

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tekemisen aloitettiin varsinaisen teoriapohjan luomisella. Itse suoritusarvioinnista oli haastavaa löytää materiaalia, mutta sen ympäriltä saatiin koottua kattava kokonaisuus kuvaamaan sen mahdollisuuksia, toimintatapoja ja tavoitteita. Teoriaosuuden jälkeen siirryttiin haastattelemaan asiaa tuntevia tahoja, jotta saataisiin syvällisempää ja kokemusperäistä tietoa suoritus- ja palkkiojärjestelmistä.

7.1 Yritysvertilu Fiblon Oy/ Antinasu & Ratsula Oy

Benchmarking prosessissa vertaillaan omaa toimintaa kohteeksi valitun yrityksen toiminnan kanssa ja esimerkkiyrityksen toiminnasta pyritään löytämään keinoja kehittää omaa toimintaa. Toteutuksessa kuvataan oman yrityksen nykytila ja vaihdetaan kokemuksia kohdeyrityksen kanssa. Tarkistusvaiheessa analysoidaan saadut tulokset ja tarvittaessa käytetään asiantuntija-apua. Lopuksi toteutetaan projekti, mitä lähdettiin tekemään (Hotanen ym. 2001, 14-15).

Yleisesti oli hankalaa löytää yritystä, jossa suoritusarviointia tehdään. Fiblon Oy löytyi sillä perusteella, että he ovat olleet luennoimassa aiheesta aikaisemmin ja Ratsulan henkilöstöpäällikkö oli ollut tilaisuudessa läsnä. Kyseinen yritys mainitaan useissa ammattijulkaisuissa juuri esimerkillisten toimintatapojensa puolesta. Heillä on alettu luoda strategista työskentelytoimintaa jo 1990-luvulla ja he ovat kehittäneet työympäristöönsä keskustelemaa työskentelyä ja sitouttaneet myös johdon tähän toimintaan.

He ovat avoimia työskentelytavoissaan ja päästävät jopa kilpailijoita tutustumaan toimintaympäristöönsä, koska he tietävät, että järjestelmää ei voi kopioida. Se pitää itse luoda omaan organisaatioon, yrityskulttuuriin, strategiaan ja toimintatapoihin peilaten. Sen toiminnan kehittämiseen ja ylläpitoon tulee sitoutua joka työyhteisön jäsentä myöden, jotta se toimii ja sen toiminta tuottaa hedelmää. (Ekberg 2013, Yritysvastuuverkosto 2014.)

Fiblon Oy valmistaa paperisia talous- ja hygieniatarvikkeita, kuten siivousliinoja suurtaloukseen Porissa. Kyseessä on perheyritys, kuten Ratsulakin, heidän vuo-

tuinen liikevaihtonsa on 7,9 miljoonaa euroa. He ovat esimerkillisesti kehittäneet toimintaansa ja tiesin heillä olevan käytössä suoritusarviointia. Muodostin taulukon haastattelun ja internetartikkelin perusteella Fiblon Oy:n ja Ratsulan toiminnoista ja kehitysideoista vastaavien toimintojen kohdalla.

aihealue	Fiblon Oy	Antinasu & Ratsula Oy nykytilanne	Kehitystoimenpiteet
toimiala	paperi ja hygienialiinojen valmistus	muotitavaratalo	
yrittäjien arvot	kannattava kasvu, työn ilo, tyytyväiset asiakkaat ja ympäristön kunnioittaminen	Luotettavuus, asiakaslähtöisyys, oikeudenmukaisuus yritteliäisyys ja viihtyisyys (henkilöstö ja asiakkaat)	
missä arvot näkyvät	Toteutetaan kautta linjan, ei sitoudu vain oman tontin hoitamiseen. Ympäristön kunnioittaminen näkyy mm. siinä, että yritys käyttää tuulivoimalla tuotettua sähköä ja he istuttavat vuosittain 400 puuta hiilidioksidipäästöjen neutraloimiseksi. Myös yhteistyökumppanit ovat valikoituneet sillä perusteella, että heillä on samanlaiset arvot	Rehellisyys asiakkaita ja tavaran toimittajia kohtaan. Teemme sen mitä lupaamme ja mahdollisimman hyvin. Asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen kautta linjan tuotteista palveluun. Avoin ja toisia ihmisiä arvostava ja huomioiva toiminta. Yrittäjämainen ja yritteliäs asenne	
strateginen johtaminen	Osallistava ja keskustelevalle johtaminen. Johdon sitoutuminen ja keskustelevalle työilmapiiri. Alaisten kanssa yhdessä sovitut tavoitteet ja teemat joihin sitoudutaan kaikilla osa-alueilla	Yrityksen strategia henkilöstön tiedossa. Oma ohjekirja käytännön toiminnoista	Kehittää yrityksen strategista johtamista enemmän keskustelevalle johdon ja alaisten välillä. Yhteisistä tavoitteista keskusteleminen ja niihin sitoutuminen yhdessä
palaverit alaisten kanssa	Kokous 1krt viikossa, asiat heti pois alta. Asiat saattaa liittyä esim. konei-	Kerrospalaverit n. 6 krt vuodessa. vaihtelee osastoitain. Käydään läpi	Sopia säännöllisesti käytännöstä, kaikilla samaan aikaan. Voisi olla

	den käyttöön, materiaaleihin tai vaikka siihen, että joku kokee tulleen syrjityksi työyhteisössä	tavoitteita ja ajankohtaisia asioita, kuten myyntiä, tavoitteita ja tuotepuolta	useammin ja enemmän alaisia osallistava, yhdessä mietittäisiin miten saavuttaa ja kehittää asioita. Sitouttaa ja motivoida yhteisiin tavoitteisiin. Enemmän vuoropuhelua esimiehen ja alaisten kesken.
kehityskeskustelu	2 krt vuodessa, henkilökohtainen	ei säännöllistä käytäntöä	sopia säännöllisestä käytännöstä
toiminnan arviointi	Alaiset keskenään arvioivat toistensa toimintaa ja ehdottavat henkilön nostamista seuraavaan palkkaluokkaan. Esimies joko hyväksyy tai ei. Tarkistetaan kehityskeskustelussa, onko sopiva taso	Kehityskeskustelu	Tarkoitus kehittää tätä toimintaa. Luoda järjestelmä tätä varten. Ehkä ensin vain tuotevalvoijille ja –päälliköille ja jatkossa läpi yrityksen

Taulukko 1. Vertailutaulukko Fiblon Oy /Antinasu & Ratsula Oy. (Ekberg 2013, Yritysvastuuverkoston www-sivut 2014 & Eväsreppu 2014.)

Yllä olevassa taulukossa (Taulukko 1.) ilmenee asioita, miten toiminnot yrityksissä toteutetaan. Mielestäni Fiblon Oy:n toiminta kestää vertailun ja on hyvänä esimerkkinä mille tahansa yritykselle omien toimintatapojensa puolesta. Haastattelussa tuli ilmi asioita, joita koin Ratsulassa pystyttävän kehittämään. Jo pienillä teoilla voidaan johtamistapaa kehittää toimivammaksi kokonaisuudeksi ja saada henkilöstö sitoutettua ja osallistumaan sekä henkilökohtaisiin että yhteisiin tavoitteisiin.

7.2 Asiantuntijoiden teemahaastattelut

Haastattelin sekä Fiblon Oy:n toimitusjohtajaa Pekka Ekbergiä että Happy Company Oy:n toimitusjohtajaa Saara Tarumoa saadakseni käytännön tietoa ja vinkkejä Ratsulan oman suoritusarviointijärjestelmän luomiseen. Happy Company Oy:n toimitusjohtaja Saara Tarumo on ollut palkitsemisjärjestelmien kanssa tekemisissä viimeiset 15 vuotta. Hän on nykyisin alan yksityisyrittäjä tarjoten yrityksille ja organisaatioille

johtamisen ja palkitsemisen konsultointia ja koulutusta. (Yritysvastuuverkosto 2014, Tarumo 2014.)

Molemmissa haastatteluissa oli sama teema ja aihealue käytössä (LIITE 2 & 3) ja tätä kautta pyrittiin saamaan kokeneemmilta henkilöiltä vastauksia siihen, miten Rat-sulaan voitaisiin rakentaa ja luoda oma mahdollisimman toimiva suoritusarviointi- ja palkitsemisjärjestelmä.

Ekberg kertoi, että heillä portaittainen järjestelmä on suoraan yhteydessä siihen miten työntekijän peruspalkan suuruus muodostuu. Heillä on tämä järjestelmä käytössä läpi koko organisaation. Hän kertoi, että he palkkaavat henkilön, joka on halukas oppimaan ja kehittymään ja että he opettavat sitten työn ja antavat mahdollisuuden edetä yrityksessä työssä kehittymisen myötä. (Ekberg 2013.)

Fiblon Oy:ssä on viisiportainen järjestelmä joka alkaa nollasta, kun henkilö palkataan heille töihin. Siitä eteenpäin, kun henkilö oppii erilaisia asioita ja hänen osaamisensa kehittyy ja hänestä tulee tässä suhteessa omavaraisempi, niin hän nousee taulukossa ylöspäin ja täten myös hänen palkkionsa suuruus kasvaa. Tilanne elää koko ajan sen mukaan, mitkä taidot ovat yrityksen toiminnan kannalta merkittäviä. Jos joku toiminta lakkaa, niin sillä taidolla ei ole enää yrityksen toiminnan kannalta merkitystä ja tämä vaikuttaa kokonaissuorituksen arviointiin ja täten siitä määritellyn palkkion suuruuteen. (Ekberg 2013.)

Molempien asiantuntijoiden haastatteluissa tuli ilmi, että toiminnan tulee lähteä yrityksen strategiasta liikkeelle ja muun muassa se, että missä halutaan olla 3-5 vuoden kuluttua? Sitten selvitetään lähtötilanne, jotta tiedetään, mitä halutaan kehittää ja mihin suuntaan. Henkilöstö on erityisen tärkeää ottaa mukaan toiminnan suunnitteluun, jotta heidät saadaan sitoutettua toiminnan kehittämiseen jo alkuvaiheilla.

”..kerätään niinku ihmisten näkemyksiä ja ajatuksia.. se on jo niinku eleenä pelkäs-tään et ihmisillä on sellanen olo, et he pystyy vaikuttamaan ja se, että heidän näke-myksistään ollaan kiinnostuneita. Et sillä on heti paljon parempi pohja saada heidät sit ottamaan vastaan sit aikanaan se malli, kuin että se tulee niinku ylhäältä annettu-na. Et sit vähän tietysti riippuen, et joskus sit osa tai valittu porukka voi olla sit tii-viisti miettimäs niit sit ihan konkreettisii tavoitteita tai mittareit.” (Tarumo 2014.)

”..se tapa millä me ollaan tää rakennettu, me ollaan rakennettu nää yhdessä..” (Ekberg 2013).

Haastateltavien mukaan on erityisen tärkeää suunnitella järjestelmä huolellisesti, jotta järjestelmä hyväksytään henkilöstössä, eikä saa heti osakseen vastustusta:

”Kun lähtee liikkeelle, niin se ensimmäinen juttu pitää olla mielettömän hyvin suunniteltu, koska jos se ensimmäinen juttu menee karille. Ni tää on aina tätä ja sit kun koitetaan tehdä toist juttuu, ni eihän se edellinenkään onnistunu, ni ollaan vaan valmiiksi jo päätetty, et ei tääkään tuu onnistuu.” (Ekberg 2013.)

”..jos sä sit haluat sen palkitsevii vaikutuksiakin sil järjestelmällä, ni täytyy huolella valmistella ja miettii että miten se sit onnistuu.” (Tarumo 2014).

Tarumo korostaa sitä, että työntekijän rooli tulee määritellä ja se miten kyseisen tehtävän vastuu kannetaan parhaimmillaan. Siitä voi sitten määritellä alemmat luokkatasot ja muodostaa taulukon.

”..se täytyy se rooli sit jotenkin määrittää et mimmosii odotuksii täl yrityksel sit on niinku siit että et mitä se on se vastuu. Miltä se sit näyttää kun se vastuu hyvin kannetaan. Mitä se on parhaimmillaan. Mäkin oon siis paljon tehny siis semmosia suoritusrviointikriteeristöjä, mis niinku mietitään niit näkökulmia esiin, et mitkä on niinku olennaisia. Ja sit määritellään, et mikä se on niinku hyvä odotuksen mukainen suoriutuminen sit niillä kriteereillä, millon mennään yli, millon mennään ali.” (Tarumo 2014.)

Suoritusarviointijärjestelmää määritettäessä mittareiden tulee olla oikein viritetyt ja niiden tulee kuvata oikeata asiaa. On myös tärkeää, että ihmiset kokevat ne oikeudenmukaisiksi.

” ..kaikessa palkitsemisessa ja mittaamisessa, ni kaikkeest oleellisin asia on et mitataan sellaista asiaa joka molempien osapuolien mielestä kuvaa oikeata asiaa. Ja siit on olemassa mahdollisuus saada numeerinen mittausta, joka on kiistaton.. ..kun niit mittareita rakennetaan ja jos ne erityisesti vielä liittyy erityisesti palkitsemiseen, niin on äärimmäisen tärkeää, et ihmiset kokee ne oikeudenmukaisiksi.” (Ekberg 2013.)

Työntekijät arvostavat tänä päivänä enemmän työn sisältöä, sitä että he saavat vastuuta ja heihin luotetaan. Tämä on suoraan yhteydessä motivaation tasoon.

”Varsinkin uudet sukupolvet kun tulee töihin, ni enempi ja enempi vaatii silt työn sisällöltä ja sit niinkun tekemisen mielekkyydeltä ja näin et tämmösilt asioilta. Et se ei oo sama, et mitä tehdään ja mist tehdään kenen kanssa, et ne on lopulta niitä asioita mitkä pitää ihmiset tyytyväisinä ja motivoituneena.” (Tarumo 2014.)

”..kun lähdetään liikkeelle siitä, et ohjeistetaan porukalle erilaisii tehtävii, niin tästä lähtee se luottamus, vastuun ja vallan jakaminen on se, et me annamme nykyään henkilökunnalle tavoitteita ja päämääriä, emme sitä, miten sinne päästään.” (Ekberg 2013.)

Ekberg kertoi mittareista, että mittarin pitää aina kuvata jotain sellaista tavoitetta, johon sinä itse voit vaikuttaa ja oikeudenmukaisuus on kaiken perusta.

”..ne täytyy olla ymmärrettävissä olevia. Mut ne pitää olla myös jollakin asteella hyväksyttävissä olevia. ..korostan nimenomaan sitä oikeudenmukaisuutta, joka on suhteellinen käsite mut se pitää tapahtua aina niin, et se mittaaminen on oikeudenmukaisesti sekä vertikaalisesti, että horisontaalisesti. Muuten se voi kääntyä itseensä vastaan. Ihan samalla tavalla palkitseminen.” (Ekberg 2013.)

Kysyttäessä siitä, että miten usein toimintaa tulisi seurata ja mittareita virittää uudelleen?

” ..toimihenkilöiden kanssa meillä on kerran kuussa palaveri, jossa me käydään yhteisesti läpi tavoitteiden saavuttaminen. Ja sen lisäksi, niin tota me käydään sitä läpi tietysti henkilökohtaista keskustelua kaks kertaa vuodessa käydään kehityskeskustelut, joissa sit niinku yhdessä tarkistetaan, et se onko asiat kunnossa, ollaanko tavoitteet saavutettu, voidaanko niit nostaa, onko ne liian kireät mitä se sitten tarkoittaa.” (Ekberg 2013.)

”Siis tyypillinen tämmönen on niinku, et tavoitekausi on vuosi.. ..niis on se hyvä puoli, et kun ensimmäist kertaa otetaa käyttöö, ni sit voi kattoo, et okei miten tää nyt toimi ja onks nää mittarit viritetty oikein, onks nää ees oikeita asioita, et sit voi aina niinku seuraavalle kaudelle tehdä niit korjausliikkeitä, et siin on se, mut et se vaatii sit aktiivista seurantaa ja ylläpitoa sitte. Et se ei oo niin, et se kerran otetaan käyttöön ja näillä mennään, vaan seuraavat 5 vuotta.. ..jos jotain niinko vuoden alus asetetaan tavoitteita, niin hyvä se on neljänneksittäin vähintään niinkun tsekata. Vähintäänkin puolesvälis vuotta kannattaa kattoo se et, koska siin ehtii sit vielä niinku kääntää lai-

vaa, et miettii jotain toimenpiteitä. Se vähän riippuu, et mimmosii asioita ne on et kuinka usein semmosta välitarkasteluu kantsii tehdä, mut et niitä pitää kyl olla.” (Tarumo 2014.)

Haastattelujen lopuksi sekä Ekberg että Tarumo mainitsivat, että kun uutta toimintoa ollaan viemässä käytäntöön, niin se kannattaa esitellä henkilöstölle pilottihankkeena. Tarumon mukaan järjestelmää voisi ensin kokeilla niin, ettei sido siihen vielä rahallista palkkiota. Sitten ensimmäisten kokemusten jälkeen voisi ottaa palkkiokäytännön mukaan toimintaan.

”..jos te teette tämmöstä suoritusarviointikriteeristöä, niin siitähän saa semmosenki, et sitä samaakin voi sit käyttää koko henkilöstölle, et miettii sen vaikka niin, et pilotti ensiks yhdelle ryhmälle ja sit laajentaa sit sen jälkeen. Eikä siihen tarvii heti kiinnittää rahaa, et senhän voi ottaa käyttöön ihan vaan tämmösenä niinku työkaluna. sen voi ottaa ensin vaikka siihen mukaan, semmoseks rakenteeks, et käydään tietyt näkökulmat läpi ja esimies antaa palautetta ja ohjaa ja sitte se voi niinku rahakytkentä tulla sinne myöhemminkin vasta mukaan.” (Tarumo 2014.)

Asiantuntijoiden teemahaastatteluista ilmeni, että henkilöstö on hyvä ottaa mukaan jo alussa suunnittelemaan suoritusarviointijärjestelmää, jolloin se on helpommin hyväksyttävissä ja viedä käytäntöön toteutusvaiheessa. Järjestelmän tulee olla hyvin suunniteltu ja arvioitavien henkilöiden roolit olla kunnossa, jotta he tietävä, mitä heiltä odotetaan, miten asetettu rooli kannetaan mahdollisimman hyvin. Tämä auttaa myös arviointitaulukon luonnissa.

Arviointitaulukon mittareita tulee tarkkaan pohtia, jotta ne tulee viritettyä oikein. Niiden pitää kuvata oikeita asioita ja työntekijällä tulee olla tunne siitä, että ne ovat oikeudenmukaiset ja että hänellä on mahdollisuus omalla toiminnallaan niihin vaikuttaa.

Tuloksia voisi seurata useammin, mutta henkilökohtaista keskustelua tulisi käydä yhdessä läpi n. kaksi kertaa vuodessa. Tällöin voisi mittareita virittää tarpeen vaaties- sa uudelleen ja tehdä seuraavalle kaudelle mahdollisia korjausliikkeitä.

Palkitsemisesta ja ylipäättään järjestelmän käyttöönotosta molemmat olivat sitä mieltä, että se tulisi ensin ottaa käyttöön ns. pilottiohjelman ja mahdollisuuksien mukaan

testata toimintaa ensin niin, että ei sitoisi siihen vielä rahallista palkkiota. Testijakson jälkeen toimintoja ja järjestelmää voisi vielä muokata ja ottaa palkitsemisen vastasta sitten käyttöön.

Benchmarkingin ja asiantuntijahaastatteluiden jälkeen saatiin vinkkejä oman toiminnan kehittämiseen, järjestelmän rakentamiseen ja sen käyttöönottoon. Tämän jälkeen tehtiin kyselylomakkeet sekä tuotevalvojille että -pääliköille nykytilan selvittämiseksi ja ajatuksien keräämiseksi sen kehittämisen suhteen. Tutkijana halusin saada myös tietoa siitä, mikä tuotevalvojia työssään motivoi ja miten he toivoisivat onnistuneesta tulosta itseään palkittavan. Tuotepääliköiltä haluttiin saada tietoa siitä, mitä he tuotevalvojiltaan odottavat ja miten pystyisimme määrittelemään tulevan taulukon suoritettujen tehtävien parhaimman arvosanan määritelmän.

7.3 Tuotevalvojakysely

On tärkeää ottaa henkilöstö mukaan toimintaa suunniteltaessa. Sillä vaikka heiltä ei välttämättä tulisikaan ilmi uutta kehittävää tietoa, niin heille tulee kuva siitä, että heidän mielipidettään arvostetaan. Järjestelmä on tällöin helpompi hyväksyä ja ottaa käyttöön, kun sitä ollaan oltu itse mukana kehittämässä. (Tarumo 2014.)

Tuotevalvojilta haluttiin saada tietoa siitä, mikä heitä motivoi, miten he nykyisin toimivat tuotepäälliköiden kanssa yhteistyössä, miten heidän mielestään toimintaa voisi kehittää ja mitä palkitsemiskeinoja he arvostavat. Kyselyitä jaettiin 34 kappaletta ja ne suoritettiin nimettöminä. Tällä haluttiin varmistaa, että vastaukset olisivat mahdollisimman rehellisiä ja avoimia. Kyselyt jaettiin joko suoraan vastaajille tai välikäden kautta. Tämä siksi, koska henkilöt ovat eri vuoroissa töissä. Aikaa kyselyn tekemiseen annettiin puolitoista viikkoa. Täytetyt lomakkeet pyydettiin palauttamaan Ratsulan toimistoon suljetuissa nimettömissä kirjekuorissa. 3 kyselyä jäi palauttamatta useista kehotuksista huolimatta. Tuotevalvojakyselyn vastausprosentiksi muodostui 91,2 %.

Kyselyn alussa kysyttiin henkilöiden tämänhetkistä työmotivaatiotasoa. Arviointiskaalana käytettiin kouluarvosana-asteikkoa 4-10. Noin 40 % vastaajista koki työmotivaationsa olevan tasoa 9 ja noin 30 % koki sen olevan 8. Täydet 10 antoi noin 20 %

vastaajista. Yhden vastaajan tulos oli 6. Kaiken kaikkiaan tulos oli erittäin positiivinen.

Seuraavaksi haluttiin selvittää mitkä tekijät vaikuttavat eniten työskentelymotivaatioon. Vastaajia pyydettiin merkkamaan 5 tärkeintä. Eniten ääniä saivat *työkaverit* (22) *Työn sisältö* (17) ja *varma työpaikka* (17) saivat jaetun toisen sijan. Neljäs ja viides sija myös jakautuivat tasan *esimiehen arvostuksen* (16) ja *palautteen ja oikeudenmukaisuuden* (16) kanssa. Vähiten ääniä saivat henkilöstöedut (0), mahdollisuus edetä uralla (1) ja joustavat työajat (5). Tässä kysymyksessä oli myös avoin kohta, jos valmiista vastausvaihtoehdoista ei löytynyt sopivaa kohtaa. Tähän vastattiin:

- Ihanat asiakkaat ASIAKASILLAT

- Haasteet

Kolmannessa kohdassa kysyttiin, mistä tekijöistä tuotevalvojat saavat uutta intoa päivittäiseen työskentelyyn. Merkittävimmiten asioiksi koettiin uusien tuotteiden saapuminen myymälään, onnistunut asiakaspalvelutilanne -”hyvä kauppa” ja esillepanojen laitto ja vaihtelu. Vähiten intoa vastaajat kokivat saavansa myyntikilpailusta, uusien innovaatioiden keksimisestä ja kehittämisestä ja myynnin tulosten seurannasta. Avoimeen kysymykseen jostain muusta vastattiin:

- Onnistunut asiakasilta.

- Hyvät työvälineet ja työskentelytilat.

Neljännessä kysymyksessä haluttiin selvittää, mikä olisi palkitsevinta saavutetuista tavoitteista. Eniten ääniä sai ”itse tavoitteiden saavuttaminen”. Toiseksi tuli ”Esimiehen palaute” ja kolmanneksi tuli ”rahallinen lisäpalkkio”.

Kyselyn lopussa kysyttiin tämänhetkistä kommunikointia tuotepäällikön ja -valvojan välillä, sekä sitä miten se koetaan. Tähän tuli eniten avoimia vastauksia. Taustatietona tähän kysymykseen liittyy sellainen seikka, että Ratsulassa on yhteensä 5 kerrosta eli myymälää ja 6 tuotepäällikköä, joista 3 on varsinaisessa myyntityössä ja asiakaspalvelussa mukana omassa kerroksessaan. Tämä varmasti vaikuttaa ainakin osaan vastauksista, koska osalla tuotevalvojista on tästä syystä läheisemmät välit tuotepäälliköihinsä kuin toisilla. 1 tuotepäällikkö tekee työtä etäisesti toiselta paikkakunnalta ja osalla on niin paljon ostoja ja vastuuta, että he eivät ole kovin paljoa paikanpäällä.

Puolet vastauksista oli positiivisia. Kommunikointi koetaan tällä hetkellä hyväksi ja toimivaksi (15/31). Se tapahtuu joko puhelimitse, tekstiviestein, sähköpostitse, kirjeitse tai kasvotusten. Toisessa puolessa vastauksista tuli ilmi sellaisia asioita, että keskustelua ja tuotepäällikön läsnäoloa kaivataan enemmän. Tiedonkulun ei koeta olevan selkeää ja asioita tulee joskus ”kuin puskista”. Lappua kulkee suuntaan ja toiseen. Kaivataan palaveria, jossa voisi istua alas ja pohtia lukuja ja toiminnan kehittämistä yhdessä. Kommunikoinnin koetaan olevan parempaa, kun tuotepäällikkö käy myymälässä, asioista voi tällöin keskustella paikanpäällä ja kysellä tuotteista lisätietoa. Kiire nousi esiin useammassa vastauksessa. Tuotepäällikön koetaan olevan niin kiireinen, että asioita jää ilmaan roikkumaan, unohtuu tai tuotepäällikkö ehtii kuulla asiasta vain osan. Myös sitä toivottiin, että tuotevalvojien mielipiteitä otettaisiin huomioon enemmän.

Toiminnan kehittämismahdollisuuksista ja ideoista kysyttäessä vastattiin myös ilahduttavan runsaasti. Ehdotettiin perehdytystä käytännön asioihin omasta vastuualueesta, miten toimia (esim. lisätilauksien teosta) ja ennen uutta sesonkia halutaan tietoa uudesta tulevasta mallistosta, merkeistä, kuvia ja infoa ym. Tuotevalvojalle voisi olla hyödyksi, jos tietäisi sisäänostajan intressit sesonkiin, eli mitkä tuotteet on ajateltu sesongin myyntivalteiksi ja mikä on malliston teema, jos sellaista on. Yhteistä palaveria kaivattiin, jossa voisi keskustella myynnin kehityksestä, asiakkaiden palautteesta, tuotteista jne. Ennen ennakko-ostoja voisi esittää kyselyä tuotevalvojalle, mitä asiakkaat kaipaavat osastolle. Ehdotettiin työpisteille omaa s-postiyhteyttä, jolla voisi olla tuotepäällikköön yhteydessä. Kaivattiin kuukausittaista raporttia myydyistä tuotteista, esim. myytyjen tuotteiden kpl määrä verrattuna aikaisemmin myytyyn ja ylipäätään palautetta: missä on onnistuttu/mitä voisi parantaa. Asioista tiedottaminen tuli useammassa vastauksessa esiin. Tieto pitää saada ajoissa myymälään ja myyjille mm. mikä on muuttumassa (mallit, materiaalit, hinnat). Myös tässä kohtaa tuli maininta siitä, että tuotepäällikön käyntejä osastolla toivottaisiin enemmän – osaston seuranta, ”mitä osastolle kuuluu”, antamaan vinkkejä mm. esillepanoihin ja vastaamaan kysymyksiin tuotteista. Säännöllistä palaveerausta kaivattiin esim. toimintasuunnitelmaa/strategiaa tulevalle sesongille, vuodelle tai muulle ajanjaksolle. Enemmän vastuuta ja luottamusta kaivattiin esim. lisätilausten tekoon ja eräs tuotevalvoja vastasi, että olisi loistavaa, jos voisi olla ostoilla mukana.

Tuotevalvojilta tuli paljon hyviä vastauksia ja kehitysehdotuksia. Kyselystä selvisi, että moni kokee olevansa tällä hetkellä hyvin motivoitunut ja viihtyy työpaikassaan. Esille nousi myös, että myyntikilpailut eivät välttämättä ole se juttu, mitä tulisi suosia. Enemmänkin tsemppaamisella ja yhteistyöllä pystytään työmotivaatiota lisäämään. Moni vastaaja koki, että kommunikointia tuotepäällikön kanssa voisi tiivistää ja yhteisiä palavereita tulisi lisätä. Koenkin, että tämä tutkimus ja kohteen kehitys ovat ihan paikallaan. Tästä kyselystä tuli sellainen kehitysajatus mieleen, että aina sesongin alussa tuotepäällikkö voisi osallistua kerrospalaveriin ja kertoa omalta osaltaan, millainen mallisto on tulossa, mitkä ovat sesongin teemat ja tavoitteet hänen osaltaan.

7.4 Tuotepäällikkökysely

Tuotepäällikkökyselyn (LIITE 4) tavoite oli saada tietoa siitä, mitä he tuotevalvojiltaan odottavat tai miten heidän mielestään toimintaa voitaisiin kehittää. Tutkimuksen varsinainen tuotos eli suoritusarviointijärjestelmä tulee olemaan työkalu itse tuotepäälliköille. Heiltä halusin saada tietää asioita, joita he erityisesti tuotevalvojan työssä arvostavat ja miten tuotevalvojan rooli kannetaan mahdollisimman hyvin. Mitkä kriteerit antaisivat arviointiasteikolle korkeimman pistemäärän. Tämän oli tarkoitus auttaa luomaan taulukolle paras mahdollinen tulos/tavoitetila, josta sitten voitaisiin johtaa myös seuraavat alemmat portaat.

Tuotepäälliköitä on Ratsulassa 6 kappaletta. Kysely jaettiin heille joko henkilökohtaisesti, välikäden kautta tai sähköpostitse. Heille annettiin 1,5 viikkoa vastausaikaa. Kaikki kyselyt palautettiin.

Ensimmäisen kysymyksen tarkoitus oli auttaa määrittelemään ihannetila tuotevalvojan työskentelystä eri tehtävissä. Siinä kysyttiin, mitä tuotepäälliköt odottivat tuotevalvojilta ostotilanteeseen valmistautuessa. Monessa vastauksessa nousi esiin asia, että tuotepäälliköt odottavat tuotevalvojiltaan kannanottoa edellisen sesongin myyn-teihin, missä onnistuttiin ja missä ei ja lähinnä antamaan vastauksia niihin kysymyksiin, mitä pelkät raportit eivät anna kuten: miksi tai mikä oli syy, että jokin tuote oli jäänyt myymättä tai mitä toisaalta puuttui, mitä asiakkaat kysyivät? Tästä tuli mie-

leeni, että tuotevalvojille voisi jakaa sesongin loputtua kaavakkeen, johon he täyttäsivät näitä asioita ja tuotepäällikkö saisi siitä työkalun seuraavia ostoja tehdessään.

Toiseksi kysyttiin odotuksia täydennystilauksiin ja niiden tekemiseen. Lähes kaikissa vastauksissa tuli ilmi, että tuotepäälliköt odottavat tuotevalvojilta nopeaa ja aktiivista reagointia hyvin liikkuvaan tavaraan. Siinä olisi kuulemma parannettavaa. Ja mitä valmiimpia ehdotuksia tuotevalvojat voivat tehdä lisätilauksiin, niin sen parempi. Puutteet tulisi käydä säännöllisesti läpi. Tätä voisi tuoda enemmän esille yhteisissä palaverissa, jotta tuotevalvojat tietävät mitä heiltä odotetaan ja korostaa erityisesti tämän tehtävän tärkeyttä.

Sitten kysyttiin mielipidettä esillepanoista. Tuotepäälliköt kokivat, että esillepanot ovat tuotevalvojan vastuulla. Niiden tulisi olla kauniita, houkuttelevia, vaihdella säännöllisesti ja myös selkeys ja siisteys pitää huomioida. Ajankohtaisuus esillepanoissa on tärkeää ja esillepanojen tulisi aina vaihdella, kun osastolle tulee isompi sarja uusia tuotteita. Myös ei-liikkuvia tuotteita tulee siirrellä, jotta asiakkaat ne huomioisivat.

Seuraavaksi oli vuorossa tuotteiden käsittelyä koskevia asioita, kuten laaduntarkkailu ja reklamaatiot ym. Tuotepäälliköiden vastauksista ilmeni, että yleisesti olisi toivottavaa, että tuotevalvojat kiinnittäisivät enemmän huomiota tuotteiden laatuun. Reklamaatioita vastaanottaessa, on tuotteen vastaanottanut myyjä yhteydessä asiakkaaseen. Sellainen ajatus nousi esille, että tuotevalvojien toivottaisiin olevan omatoimisia reklamaatioiden hoidon suhteen, varsinkin selvissä tapauksissa. Samalla yhteys oman vastualueen tavarantoimittajaan vahvistuisi ja tietotaito oman vastualueen tuotteista lisääntyisi.

Halusin myös selvittää, miten tällä hetkellä myyntilukuja seurataan tuotevalvojien taholta ja onko se ylipäättään mahdollista. Kysyin, mitä mieltä tuotepäälliköt olivat myyntitavoitteiden asettamisesta tuotevalvojille, myynnin seuraamisesta ja muiden tsemppaamisesta. Puolet vastaajista kertoi, että näihin asioihin ei ole tällä hetkellä kiinnitetty huomiota. Osalla taas palaute toimitetaan joko yhteenvetona tai suullisesti. Varsinaisia tuotevalvojakohtaisia tavoitteita ei ole asetettu missään pisteessä. Hyvistä tuloksista kyllä mainitaan. Eräs vastaaja mietti, miksi tämä ei tuotevalvojia kiinnosta, lukuja ei ole edes pyydetty. Eräs tuotepäällikkö taas koki, että alueista on vaikea saada raportteja ja täten seuraaminen on hankalaa. Yksi tuotepäällikkö toi esiin mielipi-

teensä, että tavoitteet lisäävät myyntimotivaatiota. Tässä kohtaa kehitysajatuksena mieleeni tuli sellainen asia, että tuotevalvoja-alueita tulisi muokata niin, että niistä olisi raportit helpommin otettavissa, täten myös myynnin seuraaminen helpottuisi.

Kysyin seuraavaksi, sitä miten tuotevalvojat osallistuvat tuotteiden alehinnoitteluun? Selvisi, että käytännöt ja odotukset alehinnoittelussa vaihtelevat osastoittain. Eräs tuotepäällikkö odottaa tuotevalvojiansa tekevän valmiita hintaehdotuksia, jotka käydään sitten yhdessä läpi. Toiset taas tekevät omat arvionsa raportteihin perustuen ja keskustelevat sitten tuotevalvojan kanssa, että onko arvio alennuksen suuruudesta oikea. Tämä keskustelu pitää jokaisen tuotepäällikön käydä oman tuotevalvojansa kanssa, jotta molemmat tietävät mitä heidän yhteistoiminnaltaan odotetaan.

Lopuksi halusin tietää, miten tuotepäälliköt kuvaisivat nykyistä kommunikointiaan tuotevalvojiansa kanssa. Osalla kommunikointi on tiiviimpää kuin toisilla. Varmasti kiireellä on asiaan oma merkityksensä. Pääasiassa kommunikoinnin koetaan olevan toimivaa ja tapahtuvan niin usein kuin mahdollista. Tuotepäälliköt kokevat, että osa tuotevalvojista on asian suhteen aktiivisempia, kuin toiset. Kehitysajatuksina nousi esille saada enemmän oma-aloitteisuutta ja tukea lisätilausten tekoon kiireisenä osto-aikana. Myös myynnin seuranta yhdessä kaivattiin. Eräs tuotepäällikkö koki suhteen ylläpidon haastavaksi ostoalueen ison koon takia ja sen, että hän on niin suuren osan ajasta pois paikalta ennakko-ostoilla.

Kysyin vielä toiveita tai ajatuksia aiheeseen liittyen. Koettiin, että kommunikointia voisi olla vielä enemmän ja olisi hyvä miettiä, mitä voisimme tehdä parantaaksemme myyntiä. Esillepanojen vaihtuvuutta korostettiin. Tuotevalvojat voisivat tulla ”uutena asiakkaana” omalle alueelleen ja katsoa sitä uusin silmin, jotta sekä oma että asiakaiden mielenkiinto tuotteisiin pysyy. Eräs tuotepäällikkö kertoi toivovansa, että uudella järjestelmällä saataisiin kaikkia tuotevalvojia motivoitua ja hoitamaan aluettaan paremmin ja että he osaisivat arvostaa tekemäänsä työtä enemmän. Varastojen siisteyttä pidettiin tärkeänä tekijänä ja sitä, että vanhoistakin tuotteista huolehditaan, ettei mikään saa jäädä myymättä. Koettiin myös, että tuotevalvojia pitäisi saada motivoitua isompaan vastuunottoon ja omatoimisuuteen. Näin voitaisiin sekä kasvattaa että vähentää tiettyjen esimiesten työtaakkaa.

Pyysin tuotepäälliköitä myös listaamaan heidän tuotevalvojiansa vastuualueiden suuruudet myydyissä euroissa sekä kevät että syksy sesongille 2013. Halusin näin selvit-

tää, sitä miten suuret eroavaisuudet alueiden osuuksissa on ja voisiko tätä käyttää yhtenä arviointikriteerinä. Selvisi, että vähimmillään puolivuotisjaksolla alueen suuruus oli alle 10 000 € ja suurimmillaan n. 720 000 €, eli haarukka on tosiaan tällä hetkellä aika suuri. Tästä tuli mieleen, että jotain vastuualueita voisi jakaa enemmän ja toisia taas yhdistää.

Tuotepäälliköt kertoivat kyselyssä hyvin ja monipuolisesti nykyisestä toiminnasta, heidän odotuksistaan tuotevalvojille ja kehitysehdotuksia, siitä miten toimintaa voisi viedä eteenpäin. Mielestäni paras tapa kehittää kaikkia näitä asioita, on niistä puhuminen yhdessä, eli säännöllisen yhteisen kommunikoinnin aloittaminen, yhteisten tavoitteiden asettaminen ja ylipäätään yhdessä toimiminen kaikilla osa-alueilla. Aluejakoja tulisi miettiä uudelleen sekä myynnin seuraamisen helpottamiseksi että vastuualueiden suuruuksien tasavertaisuuden takaamiseksi.

7.5 Suoritusarviointilomake

Asiantuntijahaastatteluista ilmeni, että suorituksen johtamisen, arvioinnin ja palkitsemisen tulisi lähteä liikkeelle yrityksen strategiasta. Monessa yrityksessä lähdetään toimintaa rakentamaan kyseenalaistamalla yrityksen peruspilarit kuten strategia, visio ja missio. Nämä asiat tulee olla kunnossa, jotta toimintaa voidaan lähteä kehittämään ja ohjata sitä haluttuun suuntaan. (Tarumo 2014.)

Koska yrityksessä oli jo olemassa yrityksen strategiaan ja arvoihin perustuva tuotevalvojan toimenkuva, niin tein sen perusteella tehtäväkohtaisen arviointitaulukkolomakkeen (LIITE 6). Jaoin saman lomakkeen tuotevalvojille, jossa he arvioivat omaa tekemistään tällä hetkellä ja tuotepäälliköille, johon he taas tekisivät oman arvionsa heidän tuotevalvojiensa työskentelystä.

Näitä lomakkeita tullaan käyttämään hyväksi tulevissa tuotevalvojien ja -päälliköiden välisissä tapaamisissa. Tällöin on mahdollista keskustella yhteisistä tavoitteista, kuten missä on tähän mennessä onnistuttu ja missä olisi vielä parantamisen varaa.

Taulukossa on tuotevalvojan tehtävät lueteltuna ja johon heidän toimintaansa arvioidaan arvoasteikolla 1-5, nro 5=erinomainen ja 1=välttävä. Jokaisen tuotevalvojan ja

tuotepäällikön tuli täyttää tämä lomake. Koska tällaista käytäntöä otettiin ensimmäistä kertaa käyttöön, niin halusin saada kaikilta myös palautetta, siitä mitä mieltä he olivat lomakkeen sisällöstä, puuttuuko siitä jotain tai pitäisikö siihen vastaavasti lisätä jotain.

Tuotevalvojat kommentoivat taulukkoa siten, että siihen voisi lisätä vielä kohdan reklamaatioiden käsittelystä ja asiakasvarausten hoidosta. Tuotteita ei niinkään merkitä saapuneeksi, joten sen kohdan voisi taulukosta poistaa. Lisäksi esille nousi asioita kuten, että monikaan tuotevalvoja ei ole tekemisissä lisätilausten tai myynnin seuraamisen kanssa, esim. pyydä varastoraportteja, ota kantaa tilattaviin määriin, tee itsenäisiä lisätilauksia, seuraa vastuualueensa myyntiä tai ota kantaa ennakkostoisiin. Selityksenä olivat mm. sellaiset seikat, että joko kerrospäällikkö tai ostosih-teeri/-assistentti hoitaa lisätilauksia koskevat asiat tai kyseessä on ns. kakkostuotevalvoja, jonka tehtäviin nämä eivät kuulu.

Osassa vastuualueista ei tehdä ollenkaan lisätilauksia, vaan pelkät ennakko-ostot. Monia mainintoja tuli myös siitä, että itsenäinen lisätilauksien teko ei kuulu nykyisiin tehtäviin. Osa koki haasteelliseksi tehtäväksi itsensä arvioimisen ja eräässä lomakkeessa oli mietitty, miksi tällaista arviointia pitää itse tehdä tai mitä hyötyä siitä ylipäättään on. Kuitenkin löytyi lomakkeen puolustajiakin ja moni koki sen olevan kattava ja monipuolinen ja pistävän miettimään ja muistuttamaan asioiden ja tehtävien tärkeydestä ja mahdollisuuksista.

Tuotepäälliköiden ajatukset arviointilomakkeesta olivat joko ihan ok, tai sitten he toivat esiin ajatuksia, että heidän nykyisen käytäntönsä puolesta lomake on heidän tuotevalvojilleen turhan laaja ja yksityiskohtainen. Esimerkiksi varastoraportin pyytäminen ja siihen puutteiden merkkäminen ja lisätilausten itsenäinen teko, olivat tehtäviä, joita ei monikaan tuotepäällikkö omalta tuotevalvojaltaan odota. Lisäksi kannanottoa ennakko-ostoihin koettiin joiltain osin turhaksi. Monellakaan osastolla ei myös merkata tuotteita saapuneeksi, joten tämän kohdan voisi varmasti ottaa lomakkeesta pois. Eräs tuotepäällikkö koki myös asian niin, että kerrospäälliköt olisivat parempia arvioimaan esillepanoja ja myymälässä työskentelyä mm. laadun tarkkailussa ja varastojen järjestyksen pidossa. Mielestäni tässä kohtaa tuotepäällikkö voi yhteistyössä kerrospäällikön kanssa täyttää lomakkeen.

Tuotevalvojilta ja tuotepäälliköiltä kysyttiin myös tässä yhteydessä mitattavia numeerisia arvoja, mitä heidän mielestään tulisi ottaa arvioinnissa huomioon. Suurin osa vastaajista, sekä tuotevalvojista että tuotepäälliköistä oli sitä mieltä, että tärkeintä olisi huomioida myynnin prosentuaalinen kehitys vastaavaan ajanjaksoon edelliseen kauteen verrattuna. Toiseksi tärkeämmäksi tuotevalvojat äänestivät kannattavuuden kehityksen ja kolmantena katetuottoprosentin arvon muuttumisen. Tuotepäälliköistä taas suurin osa oli sitä mieltä, että toiseksi tärkeimpänä olisi kate % ja kolmantena varaston kiertonopeus. Eräs tuotepäällikkö oli sitä mieltä, että tuotevalvoja ei voi toiminnallaan vaikuttaa kate %:n suuruuteen. Olen kuitenkin asiasta eri mieltä, sillä mm. esillepanojen vaihtelulla ja tuotteiden ahkeralla myynnillä on todennäköisempää, että tuote myydään jo sesongin aikana hyvällä katteella, eikä niitä jää tästä syystä alennusmyyntiin. Toisessa mielessä tuotevalvoja voi omalla kannanotollaan alennoittelua valmisteltaessa ehdottaa, jos hänen mielestään jostain tuotteesta päästään eroon pienemmälläkin alennuksella.

Eräs tuotepäällikkö mainitsi pelkäävänsä, että jos myyntejä aletaan seurata, niin osa tuotevalvojista menettää tämän takia yöunensa. Jokainen tuotepäällikkö voisi kuitenkin sopia oman tuotevalvojansa kanssa, mitkä luvut olisivat sekä heidän yhteiselle alueelleen että henkilökohtaisessa seurannassa sopivimmat arvot arviointia ja toiminnan kehitystä varten. Tämä koskee myös tehtäviä, joita tuotepäällikkö tuotevalvojaltaan odottaa. Olisi jo edistystä, mikäli molemmat olisivat tietoisia yhteisistä tavoitteista ja toimintatavoista ja toiminta olisi jollain muotoa tavoitteellista ja seurattua.

Lomakkeen käytöstä ja täytöstä selvisi ensinnäkin, että nykyistä tuotevalvojan toimenkuvan kuvausta ei voida yleistää nykyisiin toimintatapoihin ja sitä tulisi päivittää ja selkeyttää. Jokaisella tuotepäälliköllä on omat tapansa toimia, joten on haastavaa lähteä etsimään yhtä oikeaa totuutta. Erityisen silmiinpistävää oli, että myyntejä ei nykyisellään seurata ja tavoitteet eivät ole tiedossa. Kaupallisella alalla tämä tuntuu vieraalta ajatukselta ja tuntuu, että tuloksia ja myyntiä olisi tämän suoritusarvioinnin, tavoitteiden asettamisen, keskustelun ja tilanteen seuraamisen kautta mahdollista parantaa.

Aikaisemmassa tutkimuksen teoriaosuudessa tuli ilmi, että numeerisia seurattavia numeerisia lukuja tulisi olla n. 2 kappaletta, jotta niitä voidaan realistisesti seurata ja

jotta keskittyminen oikeiden asioiden tekemiseen ei herpaannu liikaa. Tämän tutkimuksen mukaan seurattavat luvut olisivat myynnin- ja katetuottoprosentin kehitys edellisen vuoden vastaavaan ajanjaksoon verrattuna.

Kyselyn perusteella tulen poistamaan lomakkeesta kohdan, joka käsittelee tuotteiden merkkäämistä saapuneeksi ja lisään kohdan, jossa mainitaan reklamaatioiden hoidosta. Lisäksi muokkaan lomakkeesta sellaisen, että arvioinnissa on viiden aikaisemman arviokohdan sijaan kolme ja jokaisesta kohdasta saisi sitten vastaavan pistemäärän, kuin miten on tehtävissään suoriutunut. Tämä lomake on siis sellainen, jonka molemmat, tuotevalvoja ja tuotepäällikkö, täyttävät ennen yhteistä palaveria. Lisään myös arvioinnin perään oman kohdan, johon yhteiskeskustelun perusteella tuotevalvojan ja päällikön kesken muodostetaan yhteinen arvio. Näin tulos on helpommin hyväksyttävissä. Uusi versio lomakkeesta löytyy liitteestä 10.

Ajattelin, että tuotepäällikkö voisi yhdessä kerrospäällikön kanssa täyttää lomakkeen, jos siinä on jotain sellaisia kohtia, mihin kerrospäällikkö osaa antaa paremmin vastauksia. Jos lomakkeessa on sellaisia kohtia, mitä tuotepäällikkö ei tuotevalvojaltaan odota, niin on oikeutettua tällöin vastuualueen ollessa vajavainen maksimiin verrattuna, että tuotevalvoja ei saa täysiä pisteitä, eli nolla pistettä sellaisista kohdista. Tämä voisi myös lisätä tuotevalvojan halukkuutta ottaa enemmän tehtäviä itselleen, koska niistä saa enemmän pisteitä, joka taas johtaisi suurempaan palkkioon. Tehtävistä ja vastuista saavat tuotevalvoja ja päällikkö sopia yhdessä.

Muodostin myös alustavan pistelaskujärjestelmän (LIITE 11) perustuen suorituksen kokonaisarviointiin. Tässä on huomioitu vastuualueen suuruus myyntieuroissa 6 kuukauden ajalla, suorituksen arvioinnista saadut pisteet ja se, että onko myyntitaivoitteet saavutettu sovitulla ajanjaksolla. Kun pisteet lasketaan yhteen, niin saadaan yhteissumma, jonka perusteella lisäpalkkion suuruus määräytyy. Lisäpalkkion suuruudesta tuotepäälliköt sopivat toimitusjohtajan kanssa.

8 JOHTOPÄÄTÖS

Tutkimuksen tavoitteena oli luoda kohdeorganisaatiolle toimiva ja tuloksellinen suoritusarviointijärjestelmä. Kehityskohteena oli erityisesti tuotevalvojien toiminnan kehittäminen ja ohjaaminen haluttuun suuntaan. Aihetta käsittelevän teorian, asian-tuntijahaastatteluiden ja tapaustutkimuksen kautta saatiin tietoa siitä, mitä tulee ottaa huomioon rakennelmaa luodessa ja käyttöönotettaessa. Aikaisemmin luotua tuotevalvojien toimenkuvaa käytettiin avuksi yhdessä tutkimuksessa esille tulleen tiedon kanssa määrittämään alustavia toimenpiteitä arviointitoiminnan aloittamiseen.

Tutkimuksen kautta saatiin paljon tärkeää tietoa ja ohjeita siitä, miten järjestelmää tulisi rakentaa. Henkilöstö pitää ottaa mukaan jo suunnitteluvaiheessa, jotta järjestelmä on sitten helpompi viedä käytäntöön. Järjestelmä vaatii onnistuakseen työtä, sitoutumista ja järjestelmällistä tavoitteiden ja tulosten seuranta. Oli ilo huomata, että kaikki tahot sitoutuivat tutkimukseen vakavasti ja vastauksista näki, että ihmiset olivat tosissaan pohtineet asioita ja kertoivat hyviä kehitysehdotuksia. Se jo kertoo, että henkilöt ovat sitoutuneet yhteiseen toimintaan ja haluavat kehittää sitä yhdessä.

Tutkimuksen perusteella luotiin tuotevalvojien työsuoritusta arvioiva taulukko (LIITE 10) ja monia muita taulukoita, kuten kalenterivuosi-kohtainen aikataulutus suoritusarviointi- ja tuotevalvoja/tuotepäällikkötoiminnan tueksi (LIITE 7). Siinä on lueteltu erilaisia tehtäviä, mitä he voisivat kuukausittain tehdä liittyen yhteistoimintaan ja suoritusarviointijärjestelmään. Tuloksena syntyi myös ohjeistus tukemaan yhteisiä palaverieja (LIITE 8) ja lomake, jossa tuotevalvojat voisivat kommentoida edellisen sesongin tuotteita ja antaa tuotepäällikölle vinkkejä seuraavaan sesongin ennakkostoisiin (LIITE 9).

Aloittaessani tekemään tätä opinnäytetyötä, olin varma siitä, että rahallinen palkitseminen on työskentelemisen suurin motivaatiota lisäävä tekijä. Olen kuitenkin joutunut myöntämään itselleni olleeni väärässä. Kun halutaan sitouttaa ja motivoida henkilö yritykseen ja sen toiminnan kehittämiseen, on itse työn sisällöllä ja ei-rahallisella palkitsemisella helposti suurempi merkitys. Kiitos, kannustaminen, arvostus ja kaikenlainen huomiointi ovat palkitsemista parhaimmillaan. Myös kritiikki luetaan palkitsemiseksi. Sillä ilmaistaan, että työtä, jota toinen tekee, on merkitystä.

Toki rahallinen lisä toimii mukavasti lisäkannustimena. Tärkeintä on olla läsnä, rakkautta ja rajoja sopivassa suhteessa.

Aiheesta kirjoitetun teorian myötä tulin siihen tulokseen, että koska kaupallisen alan yrityksen toimintaa ohjaavat taloudelliset tunnusluvut, niin arvioinnissa olisi hyvä olla tunnuslukuihin ja niiden kehitykseen keskittyvä arviointitaulukko ja oma taulukko taas arvioimaan käytännön toimintaa. Näin palautekeskustelussa pystytään vaikuttamaan toivottuihin toimintoihin yhdessä keskustelemalla.

Nähtäväksi jää, miten järjestelmä alkaa toimia ja mihin kaikkeen se vaikuttaa, kun se otetaan käyttöön. On hyvä muistaa asiantuntijoiden neuvot tässä kohtaa, että järjestelmä tulisi esitellä henkilöstölle ensin pilottihankkeena ja testata sitä ensin ilman sitoutumista rahalliseen palkitsemiseen. Testijakson jälkeen toimintoja ja järjestelmää voisi vielä muokata ja ottaa palkitsemisen vasta sitten käyttöön.

Kyseessä on jatkuva prosessi, jota ei yrityksen tulisi unohtaa. Myös järjestelmää tulee ajoittain arvioida ja kehittää tarpeiden mukaan. Jos on mahdollista, niin järjestelmäpohjaa voisi käyttää hyödyksi tekemään arviointijärjestelmää läpi koko organisaation. Jokaiselle yrityksessä tehtävälle työtehtävälle voisi luoda tavoitteita ja seurata, että miten niissä on suoriuduttu.

LÄHTEET

Ahokas ym. 2011. Yksityisten alojen palkkausjärjestelmät. EK-SAK- ja EK-STTK-tuottavuustyöryhmät. JTO-Palvelut Oy

Armstrong 2003. A Handbook of human resource Management Practice. 9th Edition. Kogan Page publishers.

Assession www-sivut. Viitattu 8.10.2013 <http://www.assessio.fi/Mita-teemme/Tehokkaat-kayttaytymismallit/Performance-Management/>

Ekberg Pekka 2013. Henkilöhaastattelu 13.12.2013. Materiaali haastattelijan hallussa.

Eväsreppu 2013. Antinasu & Ratsula Oy:n henkilöstön koulutusmateriaali.

Grote Dick 2010. EK:n luentomateriaali 2011.

Helsilä 2006. Suoritusarviointi. WS Bookwell Oy, Juva.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2004. Tutki ja kirjoita. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Hotanen 2001, Benchmarkingopas: Opi hyviltä esikuvilta. Suomen laatuokeskus koulutuspalvelut.

Jyväskylän yliopisto 2014. Nettiartikkeli: Laadullinen tutkimus. Lainattu 9.3.2014.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Järvinen 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WS Bookwell Oy, Juva.

Kauhanen 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Hansaprint Oy, Vantaa.

Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004. Palkkausjärjestelmän kehittäminen. Edita Prima Oy, Helsinki.

Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004. Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammalan kirjapaino Oy, Vammala.

Maaniemi 2013. Kuukauden kysymys – Miten oikeudenmukaisuuden kokemusta voidaan edistää työsuorituksen arvioinnissa. Aalto –yliopiston www-sivut. Lainattu 16.10.2013 http://www.palkitseminen.tkk.fi/col_right/kk1007.htm

Moisio, Lempiälä ja Haukola 2009. Palkitseminen ja innovatiivisuus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 47/2009.

Nieminen ja Tomperi 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2009. Kehittämistyön menetelmät. WSOYpro Oy.

Rantamäki T., Kauhanen J., Kolari A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. WS Bookwell Oy, Juva.

Ruohotie & Honka 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Oy Edita Ab, Helsinki.

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2013. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston www-sivut. Lainattu 25.9.2013 http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Sistonen Samuli 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Sydänmaalakka 2009. Älykäs johtajuus. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Tarumo Saara 2014. Henkilöhaastattelu 10.2.2014. Materiaali haastattelijan hallussa.

Texmoda Fashion Groupin www-sivut. Viitattu 22.10.2013. <http://www.moda.fi/tietoa-modasta/>

Toivonen Santtu 2011. Näin motivoit työntekijää. Nettiartikkeli. Lainattu 7.8.2013 <http://www.alykastyo.fi/nain-motivoit-tyontekijaa>

Yritysvastuuverkosto 2014. Fiblon pitää ovet avoinna. Nettiartikkeli. Lainattu 11.2.2014. <http://www.fibsry.fi/fi/teemat/kestavan-kehityksen-strategiat/2-uncategorised/152-fiblon-pitaa-ovet-avoinna>

TUOTEVALVOJAN TOIMENKUVA 2013

MYYJÄ

- Tuotevalvojan ensisijainen tehtävä on toimia myyjänä. Myyjänä hän huomioi jokaisen asiakkaan, joka tulee myymälään. Kaikki muut tehtävät voi keskeyttää asiakaspalvelun ajaksi.

ESILLEPANOT

- Tuotevalvoja pitää huolta vastuualueensa siisteydestä ja esillepanoista.
- Tuotevalvoja tarkistaa mapista, onko mallistojen esillepanosta annettu ohjeita.
- Esillepanoja tulee vaihdella kauden aikana niin, etteivät tuotteet unohdu myymättöminä hyllylle, rekkiin tai varastoon.
- Tuotevalvoja pitää vastuualueensa esillepanot elävinä ja uudistaa niitä säännöllisesti

TUOTTEIDEN VASTAANOTTO MYYMÄLÄÄN

- Tuotteiden saavuttua myymälään, tuotevalvoja tarkastaa tuotteiden laadun.
- Tuotevalvoja merkitsee tuotekansioon kyseisen tuotteen vastaanotetuksi ja tarkistaa, että tuote on sama kuin mapin kuvissa.
- Tuotevalvoja tarkistaa, kuuluuko tuote malliston johonkin koordinoituun saraan ja ottaa tämän huomioon esillepanossa.
- Tuotevalvoja pitää huolen, että jokainen hänen alueelleen kuuluva tuote saadaan nopeasti myyntiin.
- Tuotevalvoja vastaa osaltaan siitä, että kassa pysyy siistinä, ja ylimääräiset kappaleet tuotteista saadaan nopeasti varastoon.
- Tuotevalvoja pitää osaltaan huolen varaston siisteydestä ja siitä, että tuotteet pysyvät siisteinä myös varastossa.

TUOTTEIDEN LIIKKUVUUTEEN REAGINTI JA TUOTEPÄÄLLIKÖN INFORMOINTI

- Jos tuotevalvoja ei saa hitaasti liikkuvia tuotteita myyvimmeksi vaihtamalla näiden tuotteiden esillepanoa, tulee hänen mahdollisimman nopeasti informoida asiasta tuotepäällikköä ja neuvotella tämän kanssa mahdollisista toimenpiteistä esim. hinnan alennuksesta. (Jos huonosti liikkuva tuote alennetaan kau-

den aikana, saadaan se usein myytyä paremmalla loppukatteella kuin alennusmyynissä.)

- Hyvin myyvien tuotteiden kohdalla toimitaan tavalla, joka on ennalta sovittu oman tuotepäällikön kanssa.

- Jos tuotevastaavan vastuualueeseen on sovittu kuuluvaksi myös varastosta saatavien tuotteiden täydennystilausten teko, tulee hänen huolehtia tilausten teosta ja tuotepäällikön sekä ostosihteerin informoinnista nopeasti.

- Hänen vastuullaan on myös se, että tuotepäällikkö saa tiedon hyvin myydyistä tuotteista nopeasti. Tavarantoimittajilla on yleensä ylimääräisiä tuotteita varastossa vain vähän, joten lisätilauksen saaminen voi joskus olla kiinni jopa minuuteista. Tuotepäällikkö tekee päätöksen tilataanko tuotetta lisää. Tuotevalvoja ei joudu vastuuseen lisätilauksista. Kaikki tilaukset ovat tuotepäällikön vastuulla.

- Jos tuotevalvojan kanssa on erikseen sovittu, tulee hänen myös seurata täydennystilaustensa arvoa ja vähentää ostot ostobudjetistaan.

- Tuotevalvoja toimii myymälässä tuotepäällikön oikeana kätenä ja silminä, joten on äärimmäisen tärkeää, että tuotevalvoja seuraa vastuualueensa myyntiä ja kysyntää ja informoi välittömästi kaikesta tuotepäälliköä.

- Tuotevalvojan on ehdottomasti oltava omatoiminen, ja otettava itse tarvittaessa yhteyttä tuotepäällikköön sen sijaan, että odottaisi yhteydenottoa häneltä. Jos hän ei saa tuotepäällikköä heti kiinni, on tärkeää jättää viesti tai soittopyyntö kännykkään.

Tuotevalvojalla on vastuu siitä, että jokainen tuote hänen alueellaan tulee myytyksi.

ASiantuntija Haastattelurunko

(Fiblon Oy, Pekka Ekberg 13.12.2013)

Mikä on teidän nimenne ja asemanne yrityksessä?

Miten kauan yrityksessänne on ollut käytössä suoritusarviointia?

Miten se käytännössä toteutuu? (suoritusarviointiprosessi)

Kuka tekee arviointipäätökset ja mihin tietoihin perustuen?

Mitä arvoja/mittaristoyksiköjä käytätte toiminnan arviointiin?

Miten olette päätyneet juuri näihin arvoihin?

Kuinka usein arviointia tehdään?

Oletteko kokeneet suoritusarvioinnin toimivaksi osaksi yritystoimintaa? (kuvaillkaa muutamalla sanalla/lauseella)

Miten palkitsette onnistuneesta suorituksesta?

Miten henkilöstönne on suhtautunut suoritusarviointiin?

Minkälaisia tuloksia olette saaneet käytettyänne suoritusarviointia? (liiketoiminnan kannalta)

Mitä vinkkejä antaisitte yritykselle, joka on ottamassa suoritusarviointitoimintaa käyttöön?

Onko teillä tiedossa muita yrityksiä, joilla olisi vastaavaa toimintoa käytössä, keitä voisin lisäksenne haastatella?

ASiantuntija haastattelurunko

(Happy Company Oy, Saara Tarumo 10.2.2014)

Mistä asioista lähdette liikkeelle kohdeyrityksessä?

Mitkä asiat on olennaisia palkitsemisjärjestelmää muodostettaessa?

Onko henkilöstö mukana luomassa järjestelmää?

Miten toteutate palkitsemisjärjestelmien viennin yritykseen?

Minkälaisia kokemuksia teillä on järjestelmien käyttöönotosta?

Miten henkilöstöt ovat suhtautuneet järjestelmään ja sen käyttöönottoon?

Mitä järjestelmä vaatii onnistuakseen ja toimiakseen käytännössä?

Kuinka usein palkitsemista tulisi tehdä?

Minkälaisia mittareita on ollut käytössä?

painoarvo rahallinen/ei-rahallinen mittari?

Kuka tekee arvioinnin?

Miten varmistaa järjestelmän oikeudenmukaisuus?

Miten tulisi palkita hyvästä suorituksesta?

Mitkä palkitsemiskeinot ovat tänä päivänä tehokkaimpia?

Mitä yritys voi järjestelmällä parhaassa tapauksessa saavuttaa?

TUOTEVALVOJIEN KYSELYLOMAKE

Hei,

Opiskelen ylemmän amk:n tradenomitutkintoa ja teen tällä hetkellä opinnäytetyötä. Tutkimuksen ja kehittämisen kohteeksi on valittu suoritusarviointi- ja palkitsemisjärjestelmän luominen tukemaan tuotepäälliköiden ja tuotevalvojien työskentelyä. Toimintaa olisi tarkoitus ohjata enemmän haluttuun suuntaan tekemällä toiminnasta keskustelevampaa ja tavoitteellisempaa, kuin se tällä hetkellä on.

Tutkimuksen tavoitteena olisi luoda n. 5 -kohtainen arviointitaulukko, jonka avulla tuotevalvojien työtä arvioitaisiin n. 2 kertaa vuodessa. Tuloksia arvioitaisiin yhdessä tuotepäällikön ja tuotevalvojan kanssa ja hyvien tuloksien mukaan määräytyisi työstä ansaittu lisäpalkkio.

Toivon, että vastaatte kysymyksiin mahdollisimman rehellisesti ja todenmukaisesti. Ohessa on kyselykaavake motivaatiosta ja palkitsemisesta, johon voitte vastata nimettömästi ja nämä vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Lisäksi ohessa on kaavake, jossa voitte arvioida suoriutumistanne tuotevalvojana tällä hetkellä. Vastatkaa tähän nimellänne, sillä kaavaketta tullaan käyttämään jatkossa kehitystyössä.

Toivon, että palauttaisitte kyselyt suljetuissa kirjekuorissa toimiston vaihteeseen 5.3.2014 mennessä.

Terveisin,

Terhi von Schöneman

TUOTEVALVOJAN KYSELYLOMAKE

1. Arvioi tämän hetkistä työskentelymotivaatiotasi yleisellä tasolla. Ympyröi vastauksesi. Käytä vastatessasi asteikkoa, jossa 10 = erittäin hyvä ja 4 = erittäin huono.

10 9 8 7 6 5 4

2. Arvioi seuraavien tekijöiden merkitystä työmotivaatioosi. Numeroi 5 sinulle tärkeintä työmotivaatiota kasvattavaa tekijää tärkeysjärjestyksessä, jossa 1 = tärkein, 2 = toiseksi tärkein, 3 = kolmanneksi tärkein jne.

Varma työpaikka

Työn sisältö

Työkaverit

Joustavat työajat

Asiakaspalaute

Mahdollisuus kehittyä/kouluttautua

Mahdollisuus edetä uralla

Henkilöstöedut

Palkka

Esimiehen arvostus ja palaute

Asioista tiedottaminen

Selkeät työtehtävät

Oikeudenmukaisuus

Asetetut tavoitteet ja niiden saavuttaminen

Jokin muu, mikä?

Pohdi tekijöitä, joista saat uutta intoa päivittäiseen työskentelyyn? Arvioi taulukolla tekijöiden merkitystä 1-3, 1 = todella merkittävä, 2 = merkittävä, 3 = vähemmän merkittävä

	1	2	3
Uusien tuotteiden saapuminen myymälään	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esillepanojen laitto ja vaihtelu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työskentelyä tukevat koulutukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Myyntikilpailut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuotepäällikön kannustus ja palaute	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työkavereiden kannustus ja palaute	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiimipalaverit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Onnistunut asiakaspalvelutilanne – ”hyvä kauppa”	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Suora asiakaspalaute	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Myynnin tulosten seuranta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vastuutehtävän saaminen ja siinä onnistuminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uusien innovaatioiden keksiminen ja kehittäminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Jotain muuta, mitä?

3. Kuvittele, että sinulle on annettu henkilökohtaisia tavoitteita. Mikä olisi sinulle palkitsevinta, kun saavuttaisit sinulle asetetut tavoitteet? Ruksaa (X) 3 vaihtoehtoa, jotka ovat merkitykseltään suurimpia.

Itse tavoitteiden saavuttaminen

Tuotepalkinnon saaminen

Lahjakortin saaminen

Esimiehen palaute

Julkinen tunnustus hyvin tehdystä työstä

Lisävastuun saaminen

Rahallinen lisäpalkkio

Liikuntasetelit

Jokin muu, mikä?

4. Miten kuvaisit tämän hetkistä kommunikointia tuotevalvojan ja tuotepäällikön välillä?

5. Miten haluaisit toimintaa kehittää, toiveita tai muita ajatuksia aiheeseen liittyen?

LIITE 5

TUOTEPÄÄLLIKÖIDEN KYSELYLOMAKE

Hei,

Opiskelen ylemmän amk:n tradenomitutkintoa ja teen tällä hetkellä opinnäytetyötä. Tutkimuksen ja kehittämisen kohteeksi on valittu suoritusarviointi- ja palkitsemisjärjestelmän luominen tukemaan tuotepäälliköiden ja tuotevalvojien työskentelyä. Toimintaa olisi tarkoitus ohjata enemmän haluttuun suuntaan tekemällä toiminnasta keskustelevampaa ja tavoitteellisempaa, kuin se tällä hetkellä on.

Tutkimuksen tavoitteena olisi luoda n. 5 -kohtainen arviointitaulukko, jonka avulla tuotevalvojien työtä arvioitaisiin n. 2 kertaa vuodessa. Tuloksia arvioitaisiin yhdessä tuotepäällikön ja tuotevalvojan kanssa ja hyvien tuloksien mukaan määräytyisi työstä ansaittu lisäpalkkio.

Toivon, että vastaatte kysymyksiin mahdollisimman rehellisesti ja todenmukaisesti. Ohessa on kyselykaavake tuotevalvojan ja tuotepäällikön välisestä yhteistyöstä sekä kaavake, jossa toivoisin teidän arvioivan tuotevalvojienne suoriutumista tehtävissään tällä hetkellä. Toivon teitä myös täyttämään kaavion tuotevalvojienne vastuualueista tällä hetkellä

Toivon, että palauttaisitte kyselyn 5.3.2014 mennessä.

Terveisin,

Terhi von Schöneman

TUOTEPÄÄLLIKKÖKYSELY

TAVOITTEENA IHANNETILAN MÄÄRITTÄMINEN:

1. Kuvaile muutamalla sanalla eri työskentelytapoja, miten toimitte tuotevalvojan kanssa yhteistyössä. Lähinnä minkälainen rooli tuotevalvojalla on missäkin tilanteessa ja miten hänen odotat toimivan. (Omatoimisuusaste)

a) valmistautuessa ostotilanteeseen

b) täydennystilauksia tehdessä

c) esillepanoja suunniteltaessa

d) tuotteiden käsittely, laaduntarkkailu ja reklamaatiot ym.

e) myyntitavoitteiden asetanta, myynnin seuraaminen ja muiden tsemppaaminen

f) alehinnoittelu

2. Miten kuvaisit tämän hetkistä kommunikointia tuotevalvojan ja -päällikön välillä?

3. Toiveita tai muita ajatuksia aiheeseen liittyen?

LIITE 6

TUOTEVALVOJAN SUORIUTUMISEN ARVIOINTI (1. versio)

VASTAA TAULUKON MUKAISESTI JÄRJESTYKSESSÄ 1-5, NIMI: _____

1= VÄLTÄVÄ, 2=TYYYDYTTÄVÄ, 3=HYVÄ,
4=KIITETTÄVÄ, 5=ERINOMAINEN

1. ESILLEPANOT	1	2	3	4	5
a) Tuotevalvojan vastualueen siisteys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Esillepanojen ajankohtaisuus ja vaihtelevuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Mahdollisen olemassa olevan esillepano-ohjeistuksen noudattaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Osaston tuotteiden täydennys varastosta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Muiden osastolla työskentelevien informointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.TUOTTEIDEN VASTAANOTTO MYYMÄLÄÄN					
a) Laadun ja mitoituksen tarkistus ennen myyntiin asettamista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Tuotteiden saapuneeksi merkitseminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Tuotteiden varastoinnin siisteys ja selkeys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. TUOTTEIDEN LIKKUVUUTEEN REAGINTI JA TUOTEPÄÄLLIKÖN INFORMOINTI					
a) Hitaasti/nopeasti liikkuvista tuotteista informointi tuotepäällikölle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Käy läpi puutteet säännöllisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) pyytää varistoraportin ja merkkää siihen tilattavat puutteet/ehdotukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) ottaa kantaa tilattaviin määriin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Lisätilausten itsenäinen teko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) vastualueen myynnin seuraaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) kannanotto ennakko-ostoihin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) toripäivien/alien valmistelevat työt, esim. hintaehdotukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

AJATUKSIA EDELLÄ OLEVASTA TAULUKOSTA, ONKO
JOKIN KOHTA TURHA, VAI PITÄISIKÖ SIIHEN LISÄTÄ
JOTAIN?

MITKÄ ARVIOITAVAT NUMEERISET ARVOT OLISIVAT
TÄRKEIMPIÄ SISÄLLYTTÄÄ ARVIOINTITÄULUKKON?

MERKITSE TÄRKEYSJÄRJESTYKSESSÄ:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

ESIMERKKEJÄ MAHDOLLISISTA ARVOISTA:

VARASTON KIERTONOEUS

MYYNIN %:NEN KEHITYS EDELLISEN KAUDEN TULOKSEEN VERRATTUNA

KANNATTAVUUDEN KEHITYS

KATE %

VARASTONMÄÄRÄ

LIITE 7

SUORITUSARVIOINTITOIMINNAN AIKATAULUTUS

ESIM. 1 KALENTERIVUOSI

KUUKAUSI	TUOTEPÄÄLLIKKÖ	TUOTEVALVOJA	YHTEISESTI
TAMMIKUU	toimittaa joka kuukauden päätteeksi myyntiraportin tuotevalvojalle omasta vastuualueestaan. + osallistuminen kerrospalaveriin kertomaan tulevan sesongin mallistoista.	toimii yhdessä asetettujen tehtävien ja tavoitteiden mukaisesti.	palaveri, jossa käydään yhdessä edellinen sesonki ja luodaan tavoitteet seuraavalle. Sovitaan mahdollisesta lisäpalkkiosta edellisen sesongin tulosten mukaan.
HELMIKUU	myyntirap.	-”-	
MAALISKUU	myyntirap.	-”-	
HUHTIKUU	myyntirap.	-”-	
TOUKOKUU	myyntirap.	-”-	
KESÄKUU	myyntirap.	-”- + tuotevalvoja täyttää lomakkeen kevään sesongista, että missä onnistuttiin, missä ei ja mitä kysyttiin -> heinäkuun yhteispalaveriin.	tuotevalvoja ja tuotepäällikkö täyttävät lomakkeen suorituksen arvioinnista. ->heinäkuun yhteispalaveriin
HEINÄKUU	toimittaa joka kuukauden päätteeksi myyntiraportin tuotevalvojalle omasta vastuualueestaan. + osallistuminen kerrospalaveriin kertomaan tulevan sesongin mallistoista.	toimii yhdessä asetettujen tehtävien ja tavoitteiden mukaisesti.	palaveri, jossa käydään yhdessä edellinen sesonki ja luodaan tavoitteet seuraavalle. Sovitaan mahdollisesta lisäpalkkiosta edellisen sesongin tulosten mukaan.
ELOKUU	myyntirap.	-”-	
SYYSKUU	myyntirap.	-”-	
LOKAKUU	myyntirap.	-”-	
MARRASKUU	myyntirap.	-”-	
JOULUKUU	myyntirap.	-”- + tuotevalvoja täyttää lomakkeen kevään sesongista, että missä onnistuttiin, missä ei ja mitä kysyttiin -> heinäkuun yhteispalaveriin	tuotevalvoja ja tuotepäällikkö täyttävät lomakkeen suorituksen arvioinnista. -> tammikuun yhteispalaveriin

OHJEISTUS YHTEISEEN PALAVERIIN

Onnistuneen ja hyvän keskustelun lähtökohta on se, että kummallakin osapuolella, esimiehellä ja alaisella on käytössä sama informatiivinen aineisto tarkasteltavasta ajanjaksosta ennen keskustelua (numero- ja muu aineisto). Tällöin molemmilla on mahdollisuus valmistautua järjestelmälliseen ja rakentavaan keskusteluun. (Kauhanen 2009, 68.) -> **kuukausittaiset raportit myynneistä**

Keskustelussa on hyvä tuoda erityisesti esille ne tekijät, jotka ovat aiheuttaneet tavoitetason ylityksen tai alituksen. Eli miksi tavoite on saavutettu tai se on jäänyt saavuttamatta. Johtuuko tilanne henkilöstä, tiimistä tai ulkopuolisista tekijöistä, kuten poikkeuksellisen lämpimästä ajanjaksosta tms. **Arvioinnissa on hyvä lähteä liikkeelle siitä, että alainen itse ensin arvioi omaa suoritustaan, esimies kuuntelee ja esittää kysymyksiä.** Vasta sitten esimies arvioi alaisensa tämänhetkistä suoritustasoa. (Kauhanen 2009, 69.)

Tavoitteista keskusteltaessa ja niitä asettaessa **esimiehelle tulee muodostua selkeä näkemys siitä, millaisia tavoitteita ja mittareita kyseinen tehtävä ja tehtävänhaltija kaipaavat.** (Sistonen 2008, 105.)

Asetetut tavoitteet eivät saa olla liian varovaisia, sillä niillä on vaikea saada aikaan muutosta ja silloin ihmiset toimivat vanhoissa tutuissa tavoissa tehdä asioita. Riittävän haastavat tavoitteet kannustavat muuttumaan, uudistumaan, kehittymään ja oppimaan pois vanhasta ja niiden avulla saadaan yksilöt miettimään ja ideoimaan uusia tapoja tehdä asioita. (Sistonen 2008, 107.)

Palkitsemisen perusteita ovat yksilötasolla tehtävän vaativuus, henkilön osaamiset ja suoriutuminen tehtävissä. Tehtävän vaativuus muodostaa perustan palkitsemiselle. Aina kun rooli, vastuut ja avaintehtävät muuttuvat merkittävästi, on myös kuvaus ja vaativuus päivitettävä ajan tasalle. (Sistonen 2008, 179.)

LIITE 9

TV:N PALAUTELOMAKE EDELLISEN SESONGIN TUOTTEISTA

OSTAJA_____

SESONKI_____ VASTUUALUE_____

Mitkä olivat sesongin top 5 myydyintä tuotetta/ sarjaa ja miksi?

Miksi tai mikä oli syy, että jokin tuote oli jäänyt myymättä?

Mitä toisaalta puuttui, mitä asiakkaat kysyivät?

Mitä ehdotuksia tai ajatuksia seuraavan sesongin ennakko-ostoja ajatellen?

LIITE 10

TUOTEVALVOJAN SUORIUTUMISEN ARVIOINTI (2. versio)

VASTAA TAULUKON MUKAISESTI JÄRJESTYKSESSÄ 1-3, NIMI: _____

1=TYYYDYTTÄVÄ, 2=HYVÄ,

3=KIITETTÄVÄ

1. ESILLEPANOT	1	2	3	yhteinen arvio
a) Tuotevalvojan vastualueen siisteys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	____p.
b) Esillepanojen ajankohtaisuus ja vaihtelevuus	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	____p.
c) Mahdollisen olemassa olevan esillepano-ohjeistuksen noudattaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	____p.
d) Osaston tuotteiden täydennys varastosta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	____p.
e) Muiden osastolla työskentelevien informointi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	____p.
2. TUOTTEIDEN VASTAANOTTO MYYMÄLÄÄN				
a) Laadun ja mitoituksen tarkistus ennen myyntiin asettamista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	____p.
b) Tuotteiden varastoinnin siisteys ja selkeys	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	____p.
c) Tuoterekламаatioiden hoito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	____p.
3. TUOTTEIDEN LIIKKUVUUTEEN REAGointi JA TUOTEPÄÄLLIKÖN INFORMointi				
a) Hitaasti/nopeasti liikkuvista tuotteista informointi tuotepäällikölle	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	____p.
b) Käy läpi puutteet säännöllisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	____p.
c) pyytää varastoraportin ja merkkää siihen tilattavat puutteet/ehdotukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	____p.
d) ottaa kantaa tilattaviin määriin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	____p.
e) Lisätilausten itsenäinen teko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	____p.
f) vastualueen myynnin seuraaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	____p.
g) kannanotto ennakko-ostoihin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	____p.
h) toripäivien/alien valmistelevat työt, esim. hintaehdotukset	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	____p.

YHTEISPISTEMÄÄRÄ _____p.

**TUOTEVALVOJAN TULOSARVIOINTI JA PALKITSEMINEN,
SEURANTAJAKSO 6KK**

(alustava ehdotus)

TAVOITTEIDEN SAAVUTTAMINEN	ANSAITTU PISTEMÄÄRÄ
Myynti ja kate % ovat parempia kuin edellisellä vastaavana kautena. Yhdessä asetetut tavoitteet on saavutettu jokaisella osa-alueella.	15
Joko Kate % tai Myynti on parempi kuin edellisellä vastaavana kautena. Yhdessä sovitut tavoitteet on saavutettu lähes jokaisella osa-alueella.	10
Myynti ja kate % ovat vastaavia lukuja kuin edellisellä vastaavana kautena. Yhdessä sovitut tavoitteet on saavutettu joiltain osin.	5

Minimitavoite on, että päästään edellisen vastaavan tuloksen tasolle.

VASTUUALUEEN MYYNTI 6KK (€)	ANSAITTU PISTEMÄÄRÄ
500 000 - 700 000 ->	20
300 000 - 499 999	15
100 000 - 299 999	10
0 – 99 999	5

Olisi tavoiteltavaa, että vastuualueiden keskimääräinen myynnin määrä olisi 6 kk:n ajalta n. 100 000€ - 200 000€. Tätä silmälläpitäen joitain alueita voisi jakaa vaikka tiimeiksi ja toisia yhdistää, sillä nykyisellään alueiden koissa on suuria eroja.

PISTEYTYYS SUORITUSARVIOINTITÄULUKOSSA

Pistemäärä tulee suoraan toimintojen arviointitaulukon tehtävissä suoriutumisen mukaan. Jos olet suoriutunut tehtävässä 3:n arvoisesti, eli kiitettävästi, niin saat siitä itsellesi 3 pistettä. Maksimipistemäärä arviointilomakkeessa on $16 \cdot 3 = 48$ pistettä. (Ajatuksena on muokata toimintojen arviointitaulukosta myös kolmiportainen -> 1=tyydyttävä, 2=hyvä, 3=kiitettävä ja poistaa kohta, jossa puhutaan saapuneiden tuotteiden merkkämisestä)

- ➔ tuotevalvoja voi olla yhteydessä tehtäviensä määrästä, eli vastuun osuudesta tuotepäällikköön, jolloin voidaan yhdessä keskustella vastuun ja tehtävien määrästä, sen kasvattamisesta tai laskemisesta. Tällöin omalla aktiivisuudella voi vaikuttaa oman tehtäväkentän laajuuteen ja pisteiden ansaitsemiseen.

ANSAITTU KOKONAIS- PISTEMÄÄRÄ	PALKITSEMISEN SUURUUS
60p. - 83p.	?
40p. - 59p.	?
1p. - 39p.	?

Tuotepäälliköt saavat yhdessä sopia toimitusjohtajan kanssa palkkioiden suuruudesta. Itse olen sitä mieltä, että palkkioiden tulisi tulla aikaisemman kiinteän palkkion lisäksi ja sen voisi suorittaa yhdessä käydyn ja hyväksytyn palautekeskustelun jälkeen.

Näissä taulukoissa kiteytyy toimintojen arvioinnin mahdollistaminen numeerisesti. Periaatteessa arviointi koostuu kolmesta eri tekijästä: **1. myyntitavoitteiden saavuttamisesta**, **2. vastualueen suuruudesta myyntieuroissa 6kk** ja **3. toimenkuvan tehtävien mukaisen toiminnan arvioinnin**.